Général Vincent Desportes

ENTRER EN STRATÉGIE

« Le général Desportes a contribué à renouveler la pensée stratégique. »

L'Express

Robert Laffont

GÉNÉRAL VINCENT DESPORTES

ENTRER EN STRATÉGIE

Robert
Laffont

« Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre, est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L 335-2 et suivants du Code de la Propriété Intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales. »

En couverture : © Benoist Mallet di Bento

© Éditions Robert Laffont, S.A.S., Paris, 2019

ISBN : 978-2-221-22196-9

Ce document numérique a été réalisé par PCA

Suivez toute l'actualité des Éditions Robert Laffont sur www.laffont.fr.

À mon épouse Christine
et mes enfants Pierre-Henri, Marie et Sophie,
mes raisons de vivre.

« L'action, ce sont les hommes au milieu des circonstances. »

Charles de Gaulle

Introduction

> Plus elle navigue dans un monde incertain, plus l'entreprise doit avoir une stratégie claire, cohérente et constante.
>
> Carlos Ghosn

J'ai imaginé puis construit ce livre autour d'une certitude. Après plus de trois décennies de responsabilités militaires et presque dix années de conseil en entreprise, elle s'est progressivement consolidée. L'observation des forces armées et des entreprises peinant pour parvenir à leurs fins m'a montré que les difficultés que ces deux types d'organisation rencontraient étaient moins dissemblables qu'on pouvait, à première vue, le penser. Élargissant ma focale, j'ai constaté que des obstacles similaires encombraient toujours davantage les divers champs de l'action humaine, de la politique générale à l'action locale, dès lors qu'il s'agit d'y vouloir et d'y construire un avenir. L'accélération constante de la vie sous l'effet des moyens modernes de communication, l'abolition des distances conduisent les décideurs de plus en plus accaparés par l'immédiat à sacrifier le futur au présent. Parallèlement, les réalités et les mirages de la science poussent à rechercher dans la technologie les remèdes aux angoisses stratégiques. Les algorithmes et le *big data* nous donneraient bientôt

les solutions à nos problèmes et traceraient pour nous la voie certaine de l'avenir dont nous rêvons… Illusion dangereuse !

Ma certitude est que seules la prise de recul et la stratégie peuvent conduire les projets humains là où nous souhaitons les mener. Il nous faut entrer en stratégie !

Difficile aventure, car faire ce pas, c'est quitter le monde tranquille des certitudes et des résultats probables pour entrer dans un univers obscur, profondément humain, que nulle règle certaine ne sait structurer. Aucun espoir de succès dans cet espace complexe pour qui n'a pas fait l'effort préalable d'en appréhender les particularités, d'en apprécier les irrégularités, les frictions, les impasses, bref d'en saisir toutes les spécificités.

Qui veut entrer en stratégie doit d'abord comprendre l'espace stratégique dans lequel il veut pénétrer. Voilà l'idée et l'ambition de cet ouvrage. Je l'ai écrit pour qu'il serve de guide à nos stratèges, planter à leur service quelques indispensables jalons, jeter un peu de lumière sur cet espace si opaque que même le plus avisé de ses explorateurs n'est pas assuré d'en trouver l'issue. En décrivant pas à pas les contraintes, les embûches et les obstacles qu'il trouvera immanquablement sur sa route, ma volonté est de donner au stratège les clefs essentielles de compréhension avant qu'il n'entame son délicat mais nécessaire voyage en stratégie.

Entrez en stratégie !

Mais faut-il vraiment s'intéresser à la stratégie dans notre monde toujours plus complexe ? Sans nul doute, c'est la voie du succès pour tous ceux qui, au nom des autres, portent des responsabilités. Portant loin, elle construit le sens de l'action, forge une indispensable stabilité pour l'exécution des projets, redonne sens au chaos forgé des interactions humaines et de l'entremêlement des circonstances.

Nombreux pourtant sont ceux qui se réfugient dans la facilité du court terme : les bouleversements fréquents et inattendus du monde leur ont fait perdre le goût de la perspective. À quoi bon vouloir demain ? Nous ne savons ce qu'il sera et nous ne maîtrisons aucune des voies pour y parvenir. La stratégie suppose la conscience du temps long alors que nous sommes toujours davantage happés par les impératifs du court terme : ils dévorent notre temps et notre énergie.

Plutôt que de s'atteler à l'exigeante tâche de la conception stratégique, n'est-il pas plus simple de se laisser porter par les courants et d'attendre ce que l'avenir voudra bien nous donner ? Devant l'incertitude de l'environnement, la tentation est grande de tirer un parti immédiat des circonstances du moment, de suivre la tranquille « politique du chien crevé au fil de l'eau » en glanant ici et là les fruits trompeurs de la contingence.

Ainsi, si l'on n'y prend garde, la tentation du court terme frappe. Partout.

Sauf exception, le politique se consacre d'abord au succès des prochaines élections. Il délaisse le long terme qui, quoi qu'il arrive, ne lui appartient pas et ne lui profitera pas ; il abandonne aisément les grands principes pour les petits choix et les faciles arrangements. La focalisation se fait sur les questions locales de court terme où des progrès tangibles peuvent être produits au cours des cycles électoraux. On promet beaucoup pour l'avenir – on y rasera gratis ! – mais on ne le construit pas, puisqu'il sera celui des autres.

L'entrepreneur succombe à la même obsession. Les patrons de petites ou moyennes entreprises, peu secondés, sont accaparés par leur quotidien qu'accélèrent les flux croissants d'information. Ceux des grandes entreprises cotées, obsédés par la dictature des résultats trimestriels, sont facilement victimes de « myopie managériale » ; ils privilégient les bénéfices rapides au détriment de la création de valeur à long terme. L'actionnaire, souvent anonyme, attend des résultats immédiats dont l'absence le priverait de revenus et dégraderait le cours en Bourse. Les responsables sont jugés et remerciés sur leur capacité à mettre en œuvre de soi-disant stratégies… dont les résultats sont évalués toutes les douze semaines !

Les managers ont ainsi graduellement laissé le rendement immédiat supplanter la stratégie : l'efficacité – de long terme en particulier – est oubliée au profit de l'efficience qui enferme les acteurs dans des processus normés, prive l'organisation de leurs intelligences, de leurs capacités d'initiative et d'adaptation. Recherchant l'optimisation de la chaîne de valeur et l'amélioration pointilleuse des processus qui la structurent, les organisations vivent un engrenage mortifère. Assoiffées de plans et de chiffres, elles se

surchargent toujours davantage de process, de protocoles, d'indicateurs clés de performance, ces dangereux *Key Performance Indicator* (KPI) rassemblés en tableaux de bord aussi complets qu'illisibles. L'obsession de la performance immédiate se transforme en cécité puis se retourne contre elle-même : elle produit finalement de l'inefficacité et de l'inefficience. Le seul objectif assigné aux modèles opérationnels devient la réduction des coûts, une « standardisation des ambitions à la seule efficience, aiguillon d'une organisation qui en oublie sa mission, son métier, son efficacité[1] », constate le professeur Angela Minzoni.

Oublieuse de stratégie, la rationalisation à outrance devenue fin en soi n'est pas sans conséquences. L'obsession des résultats immédiats rend difficiles la prise de recul, la remise en cause. L'esprit tactique s'impose et la technique finit par dominer. Le technocrate, pourtant de plus en plus anachronique, fournit les indiscutables solutions qui ont « fait leurs preuves ». Il faut répondre, riposter plus que construire pour demain. Le réflexe l'emporte sur la réflexion et le décideur, qui doit pourtant mettre de l'avenir dans chacune de ses décisions, oublie que la stratégie – fidèle à Socrate – est l'art du questionnement.

N'en doutons pas : plus le monde semble étourdi de son accélération constante, plus il faut entrer en stratégie. Aussi réfractaire soit-elle à la démarche théorisante, aussi éloignée puisse-t-elle paraître des préoccupations immédiates, il est indispensable de penser la stratégie parce qu'elle seule permet de dépasser la confusion dans laquelle l'action humaine est contrainte de se déployer. Il n'y a pas de substitut à la pensée stratégique mais encore faut-il, pour qu'elle soit possible, que celui qui entre en stratégie ait assimilé les contraintes et les obstacles qu'il y rencontrera. Voilà la conviction qui m'anime.

Stratégie et réalité

En effet, le réel fonde la stratégie : elle ne peut être un exercice de laboratoire, une pratique hors sol. La démarche stratégique y trouve sa nécessité… et sa difficulté. Elle y prend racine et vigueur, s'y déforme sous l'effet de multiples contraintes, puis finit par y revenir : sa justification est d'y produire de l'efficacité. Personne ne peut savoir ce qu'est un bon philosophe. En revanche, le bon sens distingue sans erreur entre le bon et le mauvais stratège : le deuxième ne « délivre » pas.

L'exercice stratégique est toujours délicat parce qu'il se construit et se développe dans un environnement qu'il est impossible de ramener au connu et au prévisible. Parce qu'il « comprend non seulement des quantités d'unités et d'interactions qui défient nos possibilités de calcul, mais aussi des incertitudes, des indéterminations, des phénomènes aléatoires[2] », l'espace stratégique correspond remarquablement à la description qu'Edgar Morin fait ici de la complexité.

Aucun espoir de saisir cette dernière en la ramenant à de multiples « simples » intelligibles par des lois connues. Et quand bien même : Edgar Morin constate à juste titre que « le simple n'est qu'un moment, un aspect entre plusieurs complexités[3] ». C'est ce constat du

caractère définitivement complexe du champ de l'agir qui doit justement pousser à la stratégie après avoir admis qu'aucune règle n'y relie de manière certaine la conséquence à la cause.

Dans l'incapacité de connaître parfaitement son espace stratégique – et davantage encore son évolution –, le stratège ne peut résoudre le problème de l'action qu'en conscience des caractéristiques structurantes de l'espace stratégique et des probabilités de son comportement. Cette posture lui permet de se forger une perception stratégique de son environnement. Il peut alors concevoir et conduire l'action dans un positionnement intellectuel propre à l'efficacité, malgré la complexité indéchiffrable des circonstances et leur structurelle plasticité.

Une démarche périlleuse qui exige une bonne compréhension de son environnement

La pratique stratégique est aussi nécessaire que périlleuse. Elle est en effet engagée en sens unique : ce qui fut ne sera plus jamais. La stratégie modifie de manière définitive le champ dans lequel elle se déploie. Elle se développe d'états nouveaux en états nouveaux, non rationnellement anticipables mais aussi irréversibles que le temps : le stratège peint à l'huile et non à l'eau ! La boîte de vitesses stratégique ne dispose pas de marche arrière et le billet d'envol ne peut qu'être qu'un aller simple et définitif pour un temps qui n'a pas de limite : en stratégie jamais de victoire définitive, pas de début, de milieu et de fin de partie, celle-ci n'étant que le début de la partie suivante. Le temps ne s'arrête jamais dans l'espace stratégique en reconfiguration permanente.

L'exercice stratégique est hasardeux : mieux vaut s'y engager plus fort d'une bonne compréhension de ce qu'il est et de ce qu'il sera. Fruit de mes réflexions et de mon expérience, cet ouvrage veut y aider.

De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise

Qu'une entité stratégique soit davantage comparable à un organisme vivant qu'à une machine, que l'espace stratégique soit par essence concurrentiel et donc incertain, instable et réactif sont des notions qui se sont progressivement – mais récemment – fait jour dans le monde économique longtemps ébloui par les bienfaits de l'organisation scientifique et de la planification. Il a fallu pour cela que les entreprises aient à faire face à des conditions concurrentielles sévères dans un monde devenu à la fois plus ouvert et plus opaque.

La stratégie des affaires est ainsi un art nouveau : la fin des Trente Glorieuses, le choc pétrolier des années 1970, la progressive transformation du marché de la demande en un marché de l'offre, la croissance de la concurrence étrangère en ont engendré le besoin. Il faut attendre le milieu des années 1960 pour que le premier livre de stratégie d'entreprise soit publié, qu'un premier cours de stratégie soit mis sur pied à la Harvard Business School, que les cabinets de consultants commencent à proliférer. L'un des précurseurs en ce domaine, Bruce Henderson – le fondateur du Boston Consulting Group (le fameux BCG) –, observe alors que « la plupart des principes de base de la stratégie proviennent de l'art de la guerre ». À cette

brève expérience entrepreneuriale, s'opposent en effet des millénaires de pensée et d'action stratégiques militaires.

Il est raisonnable de s'appuyer sur cette solide expérience militaire pour penser la stratégie puisqu'elle est une, quel que soit le milieu dans lequel elle se déploie. C'est ce que je propose ici.

*

Voilà donc l'ambition de ce livre : percer l'obscurité de l'espace stratégique, ouvrir à son lecteur les voies de sa compréhension. Je l'ai écrit pour que l'explorateur-stratège puisse entrer en stratégie en conscience des multiples pièges tendus, qu'il sache les déjouer afin de construire l'avenir qu'il s'est choisi.

1. Angela Minzoni et Éléonore Mounoud (dir.), *Simplexité et modèles opérationnels*, Paris, CNRS Éditions, 2017, p. 55.

2. Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Seuil, 2005, p. 48.

3. *Ibid.*, p. 51.

1

Faire face à l'autre

La stratégie est une science de l'Autre, d'adaptation à l'Autre.

Jean-Vincent Holeindre

Entrer en stratégie, c'est, sans délai, se trouver confronté à la volonté de l'Autre.

Ce n'est pas le cas de l'alpiniste qui, accroché à ses cordes et ses mousquetons, escalade la face nord des Drus et ne parvient à son sommet que s'il dispose des équipements et compétences adaptés, s'il sait jouer des conditions météorologiques, de la roche, de la glace et de la neige. Pas de stratégie là-dedans : de la technique. Même chose pour le barreur qui, partant d'Audierne, fait cap vers le nord par le raz de Sein : il ne rejoint la baie de Douarnenez que s'il possède la science des courants et des marées, l'art de dominer le vent et de tracer sa route.

La situation est toute différente dès lors qu'il s'agit de deux cordées s'attaquant parallèlement dans l'Himalaya à la même première ou de deux skippers, *challenger* et *defender*, luttant bord à bord pour l'emporter dans une régate de la coupe de l'America. Certes, ici encore, la technique est importante, mais elle devient

secondaire. L'essentiel est la stratégie, c'est-à-dire l'art de gagner, de conduire victorieusement un projet malgré ou contre l'intention, l'intelligence d'un Autre poursuivant le même projet, ou voulant faire échouer celui de son concurrent.

La stratégie, c'est l'art de réaliser son projet malgré l'Autre, sujet vivant, libre, doté d'intentions. L'essence de la stratégie est d'être, toujours, une confrontation incertaine.

L'altérité au cœur de la stratégie

La logique de la stratégie relève de l'interaction, non de l'action. Cela la différencie fondamentalement de la gestion : elle est une théorie et une pratique de l'action dans son rapport à l'altérité. Sans Autre, sans volonté indépendante extérieure à lui-même, sans acteur intentionnel auquel il est confronté, le stratège n'a pas de raison d'être : il peut céder sa place à quelque technicien subalterne chargé d'appliquer des règles rigoureusement applicables. C'est l'existence de l'Autre qui constitue l'espace en espace stratégique et l'environnement en champ concurrentiel. Pas d'altérité, pas de stratégie, pas de stratège.

Cet Autre est par nature proactif – il a une intention – et réactif : mes intentions sur lui ou sur l'espace que je partage avec lui vont entraîner de sa part une réaction imparfaitement prévisible, laquelle imposera ma propre réaction. Je peux prévoir la trajectoire du caillou que je frappe de mon pied mais je ne sais jamais vraiment comment réagira le chien que je traite de la même manière… Je peux certes préparer ma réaction à la réaction de l'Autre en tentant de pénétrer son système de pensée, mais je devrai toujours l'adapter. Au-delà de ma première réaction à la première réaction de l'Autre, la multiplicité croissante des hypothèses rend l'anticipation aléatoire.

L'essentiel en stratégie devient la compréhension de l'Autre – son projet et le chemin qu'il a choisi pour y parvenir – beaucoup plus que sa propre compétence technique dont la valeur compte moins en soi qu'au regard de l'intention adverse. Dans l'espace stratégique, qu'il soit militaire, entrepreneurial, politique, diplomatique, etc., il n'y a pas d'avantage intrinsèque, il n'y en a que par rapport à l'Autre. En stratégie, l'avantage n'a de sens que comparatif ou concurrentiel, la performance n'ayant de sens que relatif : ce qui compte, c'est de faire mieux que l'Autre.

Voilà la condition centrale, véritablement sine qua non, de la stratégie. Elle est consubstantiellement liée à l'existence d'un Autre – généralement d'ailleurs de plusieurs Autres – doté d'une intention, donc d'un acteur intentionnel disposant d'une liberté d'action. C'est l'Autre – par nature « infiniment autre » pour parler comme le philosophe Emmanuel Levinas – qui transforme l'espace non stratégique, l'espace mécanique, en espace stratégique. Dans le premier, la volonté de l'acteur ne s'oppose à aucune volonté pour se déployer et parvenir à ses fins. Dans le second, cohabitent au moins deux acteurs intentionnels et réactifs poursuivant chacun des projets basés sur des intérêts différents, mus par des volontés dissemblables.

Ainsi, la stratégie s'impose dès lors que deux acteurs poursuivent des intérêts divergents dans un espace partagé. Chacun d'entre eux, constitué en acteur stratégique, ne peut espérer l'emporter comme il l'aurait fait dans un vide sidéral : chacun doit bâtir et conduire son projet en fonction de ceux des Autres tout en s'adaptant aux réactions engendrées en continu par son propre agissement. L'acteur stratégique se caractérise par son comportement réflexif qui se modifie sans cesse de lui-même en fonction non seulement de celui des Autres mais de la projection qu'il s'en fait.

La présence de l'Autre confère à la stratégie son caractère interactif. Pour le stratège, le monde se divise en deux parties, le Soi et le non-Soi. Pas de succès possible sans connaissance et compréhension du non-Soi, c'est-à-dire de l'ensemble des acteurs – du plus proche au plus lointain, du plus favorable au plus opposé – disposant d'une intention non parfaitement convergente avec celle du Soi. En cela, la stratégie est une activité intersubjective, au sens kantien du terme, parce qu'elle suppose de prendre en considération la pensée d'autrui dans son propre jugement.

La décision stratégique initiale peut éventuellement être unilatérale mais elle est la seule qui puisse l'être : tout ensuite devient multilatéral. Certes, le stratège peut décider seul de s'installer à la table du jeu stratégique, mais il n'en sort qu'en fonction d'événements imprévisibles et selon la volonté indépendante de multiples acteurs.

La multiplicité de l'Autre

Pour celui qui entre en stratégie, le défi de la conception stratégique se renforce du fait que l'Autre n'est jamais unique.

La nature du champ stratégique en fait un espace d'interactions dynamiques continues entre de multiples volontés qui, contrairement à ce qui se passe sur l'échiquier, n'avancent pas leurs pions l'un après l'autre. Dans une situation donnée, tous ces acteurs jouent en même temps, basant leurs coups sur une anticipation imparfaite des réactions de leurs concurrents, la situation ultérieure se révélant souvent fort éloignée de celle espérée. Comme dans un système de planètes, le champ de gravité global se modifie du plus petit déplacement de l'une d'entre elles qui entraîne les autres vers un nouvel état provisoirement stable aussi physiquement déterminé qu'humainement imprévisible. Et ce d'autant que, dans tout système complexe, le moindre mouvement peut avoir des conséquences gigantesques ou insignifiantes sans que l'on puisse le prévoir…

De la même manière mais à moindre échelle, le mathématicien peut calculer à chaque coup les destins des trois billes du billard français alors que l'exercice est impossible avec les seize du billard américain. Situation semblable aux échecs : quelle que soit leur puissance de calcul et bien qu'ils disposent de toutes les données

objectives de leur champ stratégique, même les meilleurs joueurs doivent bâtir leur stratégie sur des hypothèses. Ils sont en effet dans l'incapacité d'anticiper plus de quelques coups à l'avance, comme l'indique Garry Kasparov, pourtant champion du monde quinze années d'affilée : « Après cinq coups seulement, on a déjà des millions de positions possibles ; le nombre total de positions dans une partie d'échecs est supérieur au nombre d'atomes dans l'univers[1]. »

Non seulement l'Autre n'est jamais unique mais il est lui-même le plus souvent un système constitué de femmes et d'hommes dotés d'intentions, poursuivant chacun leurs propres intérêts, donc d'éléments proactifs et réactifs non indépendants, mais disposant d'une certaine autonomie. Ce système autonome vivant, rassemblant des acteurs collectifs ou individuels coactifs réagissant en continu à des excitations tant externes qu'internes, ne peut jamais être totalement dominé par le stratège, ni son comportement parfaitement prévisible.

En effet, les décisions individuelles et collectives reposent sur des processus non rationnellement maîtrisables : ils produisent une grande incertitude sur les comportements individuels, ceux des organisations collectives et les interférences entre tous ces acteurs. La sociologie nous l'apprend : la conjugaison des volontés crée des effets collectifs non réductibles aux logiques individuelles. Elle engendre ainsi des résultats paradoxaux ou « pervers » au sens où l'entend Raymond Boudon[2], c'est-à-dire différents de ceux qui étaient initialement recherchés par les acteurs : ils sont donc difficilement rationalisables par le stratège.

Quand l'entreprise découvre l'Autre : une sophistication progressive

Nous l'avons évoqué dans l'introduction, l'entreprise est un entrant nouveau dans l'univers de la stratégie. Non que ses dirigeants n'aient constamment poursuivi l'amélioration des rendements, mais, par faiblesse de la compétition, le besoin de stratégie était faible. La gestion comptable et l'organisation du travail suffisaient.

Initialement, la révolution industrielle a fait face à des besoins immenses et sans cesse croissants : le marché de la demande requérait alors de l'efficacité technique et organisationnelle plus que de la stratégie. D'ailleurs, le grand bond en avant est celui du taylorisme : pour augmenter la productivité, Taylor prétend réifier l'Autre, collaborateur ou concurrent, plutôt que d'accepter de le considérer comme un acteur à part entière. Ses *Principes de l'organisation scientifique du travail* (1911), dont les idées fortes seront reprises par Henri Fayol et Henry Ford, se fondent sur des postulats à l'opposé de la pensée stratégique : pour ces auteurs, il est possible de parvenir à des plans parfaits découpés en tâches exécutables à la lettre par des employés transformés en robots. Il y a une seule bonne façon de faire, un *one best way*, imposé par la direction à des exécutants passifs.

Sans nul doute, la pratique taylorienne a conduit à l'essor puis à la domination économique des nations occidentales… mais le contexte change à partir de la Deuxième Guerre mondiale. Il n'est plus alors possible de considérer la seule dimension physique de l'homme tout en méprisant ses dimensions biologiques et psychologiques : l'homme moderne ne peut plus être traité comme une simple mécanique dont on mépriserait ce qui le rend justement humain. Parallèlement, la concurrence se durcit dans un marché d'abondance : il ne s'agit plus d'être bon, il faut être meilleur. La compétition engendre la stratégie d'entreprise qui se sophistique peu à peu.

C'est d'abord sur le produit en lui-même que la réflexion se concentre. La première règle s'impose, celle de la courbe d'expérience : le coût d'un produit est une fonction décroissante du volume cumulé de production ; autrement dit, plus vous fabriquez un produit, moins il est cher. Cependant, cette idée que l'expérience assure le succès s'avère bien incapable de prévenir de retentissantes faillites : l'expérience est en effet un capital que s'approprient très vite de multiples partenaires extérieurs… et concurrents.

Il faut donc aller plus loin et entrer dans une approche comparative des produits. Il s'agit alors de déterminer l'avantage concurrentiel ou compétitif de ces derniers, celui qui différencie fondamentalement l'offre d'une entreprise par rapport à ses concurrents et constitue ainsi sa puissance de différenciation. Cette idée est conjuguée à l'observation que la rentabilité d'une activité croît avec sa part de marché, c'est-à-dire la part des ventes d'une entreprise par rapport au total des ventes d'un même produit réalisées par ses concurrents et elle-même. Ce seront, au début des années 1960, les théories de l'analyse des portefeuilles de produits au

regard du marché, lancées avec grand succès par Bruce Henderson et sa *growth-share matrix*.

Ces théories s'avèrent encore insuffisantes : elles négligent en effet le constituant essentiel de l'espace stratégique, l'Autre. La sophistication des modèles se poursuit donc par l'analyse des concurrents. L'Autre n'est plus un élément du décor, il devient un acteur capable d'anticipation et de réaction, bref un acteur stratégique. Le management de l'entreprise vient de découvrir la dimension fondamentale de l'espace stratégique : l'interaction.

Cette avancée mène à de multiples théories. Michael Porter en est l'initiateur à la fin des années 1970 avec le modèle des cinq forces qu'il propose aux entreprises : pouvoir de négociation des clients, pouvoir de négociation des fournisseurs, risque d'arrivée de nouveaux produits ou services de substitution, menace d'entrants potentiels sur le marché, intensité de la rivalité entre les concurrents.

Avec la découverte de l'altérité, les businessmen sont désormais prêts pour l'exercice stratégique. Hélas, avant de comprendre qu'une entreprise n'est pas une machine mais bien un organisme vivant plongé dans un monde complexe, la pensée tombera dans un nouveau piège, celui de la planification stratégique, c'est-à-dire la croyance que le plan et le contrôle peuvent vaincre l'incertitude et relever d'eux-mêmes les défis stratégiques. Il faudra la persévérance de l'école des relations humaines et la puissance intellectuelle d'Henry Mintzberg, avec son *Grandeur et décadence de la planification stratégique*[3], pour que l'entreprise en vienne à une plus juste compréhension des implications de l'espace stratégique et de la nature humaine de l'entreprise.

La nécessaire polarisation de l'espace stratégique

Ma formation d'ingénieur m'a fourni la meilleure image que l'on puisse donner de l'espace stratégique, celle d'un espace vectoriel : un espace incohérent, peuplé d'une multitude de vecteurs de nature, de direction et de vitesse différentes représentant chacun la volonté libre d'un acteur intentionnel. La stratégie peut ainsi être décrite comme l'art de redonner de la cohérence à cet espace désordonné constitué de volontés divergentes, afin d'y frayer un chemin vers son ambition.

Le premier rôle du stratège consiste à polariser cet espace pour faire converger vers un point unique de focalisation (le projet stratégique) les volontés compatibles avec ce dernier. Les autres volontés – dont le projet est incompatible – devront être contrôlées par l'alliance ou l'opposition, ou bien évitées par le contournement.

Cette nécessité de polarisation de l'espace stratégique indique le rôle premier du management humain : il est de produire l'adhésion au projet commun des acteurs intentionnels compatibles. Le management s'avère ainsi un outil essentiel de la stratégie parce que lui seul permet de transformer les projets individuels et de les conjuguer en un projet collectif. Il a un sens : celui d'être la condition du succès de la stratégie, en fonction de laquelle il doit être conçu.

Comprendre l’Autre

Le rôle central de l’Autre rend crucial le « diagnostic stratégique » porté avant l’action sur l’espace stratégique, puis l’« écoute stratégique » lors du déroulement de l’action afin d’en adapter le cours à ses effets, voulus ou non, sur les circonstances… dont l’Autre, au premier chef. Il fait du renseignement une des dimensions nécessaires de la stratégie puisque celle-ci doit être conçue à partir des hypothèses portées sur l’Autre. Pas de stratégie sans renseignement, ce que les cultures anglo-saxonne et chinoise intègrent mieux que la culture française ! Le fameux « Qui se connaît et connaît l’Autre de cent batailles ne sera jamais vaincu[4] » est la première sagesse de Sun Tzu : il n’existe pas de stratégie sans intelligence de l’Autre.

En miroir du renseignement, le secret – sur ses propres capacités mais davantage encore sur ses intentions – fait partie de toute stratégie. En complément du secret, la ruse – qui, selon l’excellente expression de Jean Guitton, vise « à altérer chez l’ennemi le calcul du probable » – constitue un excellent antidote aux manœuvres de renseignement conduites par l’Autre ; lui-même d’ailleurs ne cessera d’agir pour brouiller la représentation objective que l’on tente de s’en faire. Sans nul doute, le stratège qui connaît l’ambition de l’Autre a

de meilleures chances de découvrir ses voies et moyens, donc de les contrer.

La compréhension plus que l'information

Lors de cette démarche de renseignement, un premier piège tendu au stratège est la confusion entre information, connaissance et compréhension.

Les facilités conférées aujourd'hui par la technologie pour la collecte des informations conduisent à une certaine « pathologie de l'information[5] », selon l'expression fort parlante de l'historien militaire van Creveld. Elles poussent toujours davantage à se consacrer à cet exercice dont les résultats sont certains : l'« infobésité » s'engraisse d'elle-même ! Elles conduisent cependant à négliger la connaissance qui doit en être la progressive synthèse – plus ardue –, voire à oublier la compréhension – forcément intuitive – qui en est pourtant la finalité. Celle-ci, par l'interprétation des données recueillies, consiste à comprendre l'intention de l'Autre pour fonder sa propre stratégie.

Car ce qui compte en renseignement stratégique, ce sont moins les capacités de l'Autre que ses intentions ; celles-ci sont évidemment plus délicates à percer et ne peuvent qu'en partie se déduire de celles-là. L'analyse doit donc être globale : c'est sur l'analyse « du caractère, des institutions, de la situation et des conditions où se trouve l'adversaire » que « chacune des deux parties tâchera de prévoir l'action de l'Autre[6] », nous dit Carl von Clausewitz.

Sun Tzu considère à juste titre qu' « à la guerre, il est d'une importance suprême d'attaquer la stratégie de l'ennemi[7] ». Encore faut-il être parvenu à anticiper cette stratégie, aussi bien si possible que le fit Hannibal des plans du général romain Varron dont il

anéantit les troupes à la bataille de Cannes (216 av. J.-C.) ou comme le fit en retour un autre général romain, Scipion l'Africain, lorsqu'il détruisit les armées du même général Hannibal à la bataille de Zama (202 av. J.-C.) : devançant parfaitement la manœuvre de l'Autre, ces deux grands stratèges écrasèrent littéralement leur adversaire. Cet art de la lecture des intentions de l'Autre fut porté à son plus haut niveau par l'empereur Napoléon à Austerlitz, le 2 décembre 1805 : il comprit parfaitement et joua de la psychologie des deux empereurs, russe et autrichien, qu'il affrontait. Ou, hélas, par le général allemand Erich von Manstein[8], concepteur du plan dit « du coup de faucille » qui vaudra à la France sa plus humiliante défaite : le 10 mai 1940, en lançant l'attaque d'une force blindée réduite (le groupe d'armée B) à travers la Belgique et les Pays-Bas, il provoque l'engagement en Belgique du gros des troupes françaises). Cette « muleta » ayant été agitée devant les forces franco-britanniques, il porte l'estocade, le 13 mai, en lâchant le groupe d'armée A – l'essentiel des forces blindées allemandes – dans les Ardennes.

Pas de stratégie sans hypothèses sur l'Autre

Anticiper la stratégie adverse suppose de se lancer dans un jeu d'hypothèses fondé sur la connaissance de l'Autre. Ainsi, l'historien grec Polybius (263-146 av. J.-C.) tirait déjà de ses études une règle simple : « Pour un général, rien n'est plus important à connaître que le caractère et les principes d'action de son adversaire[9]. » Malheur cependant dans cet exercice au prétentieux que sa puissance aveugle. Symboliques de ce piège sont les paroles du général Wallace commandant le 5^{e} corps d'armée en marche vers Bagdad le 26 mars 2003 et subissant des attaques qu'il n'avait pas imaginées parce que

la force américaine devait tout écraser : « Nous ne faisons pas la guerre à l'ennemi contre lequel nous nous sommes préparés. »

Les hypothèses sur l'Autre constituent le point de départ imposé de la stratégie. Elles se construisent à partir d'un jeu de questions convergentes qui cherchent à anticiper son comportement par l'application en stratégie de la théorie économique des « anticipations rationnelles[10] ». Il s'agit de spéculer sur les intentions de l'Autre, puis de lui en « prêter » à titre de référence pour notre propre action. Que veut-il, quelle ambition peut-il raisonnablement avoir, qu'est-ce que sa nature propre le pousse à rechercher ? Quel chemin empruntera-t-il pour l'obtenir ? Quel serait le meilleur coup pour lui, comment s'opposera-t-il vraisemblablement à ma propre stratégie, quelle sera sa réaction la plus probable, quelle serait la plus dangereuse pour mon propre projet ? Le stratège raisonne ainsi en fonction de ses anticipations sur l'agir des acteurs puis de leurs réactions probables à ses propres décisions ; en retour, il modèle ces dernières dans un jeu sans fin de détermination réciproque et d'adaptation.

Parce que les liens de causalité ne sont jamais stables en stratégie, les réponses ne sont que conjectures, d'autant que le système de représentation du stratège est forcément différent de celui de son concurrent et que celui-ci devrait normalement rechercher le paradoxe et l'inédit. Pourtant il n'est pas d'autre choix pour le stratège que de formuler des hypothèses : il y est condamné, le plus grand risque étant de ne pas en faire.

Retournez la carte !

La logique stratégique est ainsi par nature anticipative de l'intention de l'Autre comme de sa capacité d'adaptation et de riposte.

Cependant (et c'est là que le piège est tendu) la question n'est pas : « Que ferais-je à la place de l'adversaire ? » mais : « Que se croit-il capable de faire ? » Ce qui compte, ce n'est pas ce que l'Autre peut faire selon notre propre rationalité, mais ce qu'il pense possible de réaliser. Le concurrent doit être vu comme il se voit lui-même et nous devons nous voir nous-mêmes avec ses propres yeux. Les militaires appellent cela « retourner la carte » : placez-vous dans la position du concurrent, chaussez ses bottes, donnez-vous ses objectifs, raisonnez à partir de ses moyens et vous aurez peut-être une chance de comprendre ses intentions.

Le comte de Montecuccoli, l'un des plus grands capitaines du XVII^e^ siècle, à la fois grand adversaire et grand admirateur du maréchal de Turenne, indique dans ses *Mémoires* que « l'art de connaître le génie du général ennemi et celui de la nation qu'il commande renferme l'art de vaincre l'un et l'autre[11] ». Il s'agit en effet pour le stratège de pénétrer le système de pensée de l'Autre qui, comme nous, ne perçoit du monde que ce qu'en décrypte son regard : il le comprend au travers de ses propres croyances et hypothèses. Le stratège doit être capable d'empathie cognitive pour adopter les perspectives de l'Autre… mais aussi d'empathie émotionnelle pour ressentir ses émotions, dans le but d'entrer dans son système de représentation sur ces deux dimensions. Zachary Shore avance à ce sujet le concept d'*empathie stratégique*[12], c'est-à-dire la capacité de s'identifier à autrui pour ressentir ce qu'il éprouve. Une gageure ? Certes, mais elle seule permet d'éviter de dramatiques erreurs d'interprétation.

Rien pourtant ne sera jamais sûr : le comportement relève du mental, non du physique. Jamais le lien ne sera solidement établi entre l'effet mécanique et l'effet psychique qu'il produit. Tous les raisonnements fondés sur la prédictibilité des rapports entre l'effet

physique et l'effet psychologique – et qui supposent donc une inatteignable connaissance parfaite de l'Autre – méprisent la réalité de l'humain. Ils sont voués à l'échec.

Savoir lire les intentions de l'Autre : deux exemples historiques

Le débarquement en Normandie (1944)

Lors des opérations en Europe de 1944-1945, si les états-majors des armées américaines avaient mieux compris la psychologie d'Hitler, ils auraient deviné que – contrairement à ce qu'ils pensèrent – la bataille la plus rude après les opérations du débarquement serait celle du bocage normand et non celle du Rhin, hypothèse sur laquelle était bâtie la campagne. Hitler (qui attendait et souhaitait d'ailleurs ce débarquement pour en finir une fois pour toutes avec la menace à l'ouest) ne pouvait donner à Gerd von Rundstedt, commandant le front ouest en 1944, d'autres ordres que ceux qu'il avait donnés au général von Paulus en novembre 1942 (« Tenir Stalingrad coûte que coûte et n'en pas sortir ») puis, au printemps 1943, au général von Arnim commandant les dernières unités du Deutsches Afrikakorps en Tunisie (« Vous vous battrez là où vous êtes, sans perdre un pouce de terrain »), quelles que fussent les conséquences de ces mortifères obstinations.

La crise de Cuba (1962)

Entre le 16 et le 28 octobre 1962, la survie de l'humanité ne tient qu'à un fil : celui de la compréhension de l'Autre. La crise qui oppose les États-Unis et l'URSS au sujet des missiles soviétiques pointés en direction du territoire américain depuis l'île de Cuba mène le monde au bord de la guerre nucléaire… c'est-à-dire à sa disparition, compte tenu de la surpuissance des arsenaux et de l'inévitable montée aux extrêmes qu'aurait entraînée un affrontement militaire.

Avec une très grande sagesse, le président Kennedy gère la crise, entouré de son fameux Executive Committee. En permanence, il cherche à entrer dans la psychologie du président Khrouchtchev et à anticiper ses probables réactions. Robert Kennedy, alors ministre de la Justice, joue un rôle essentiel auprès de son frère John. Dans l'essai qu'il consacre à cette affaire, il insiste sur ce point : « La dernière leçon qu'il y a à tirer de la crise des missiles cubains, c'est qu'il est d'une importance capitale de savoir se mettre à la place de son adversaire. Au cours de la crise, le Président consacra le plus clair de son temps à déterminer l'effet qu'aurait telle ou telle action particulière sur Khrouchtchev ou les Russes. Ce qui guida toutes ses réflexions fut sa conviction qu'il ne fallait pas faire perdre la face à Khrouchtchev, qu'il ne fallait pas humilier l'Union soviétique, acculer les Russes à une escalade pour sauvegarder leur sécurité nationale ou leurs intérêts nationaux. » Et de conclure : « Si les hostilités étaient survenues, cela eût été à cause de l'incapacité des Russes ou de la nôtre à comprendre les intentions de l'adversaire[13].. »

L'interprétation de l'Autre : une entreprise hasardeuse

Les trois pièges

Nous venons de le voir, la compréhension de l'Autre est primordiale, mais la prédiction dans ce domaine est aussi aléatoire que les pièges sont multiples.

Le premier, le plus évident et d'expérience le plus dangereux, est celui de l'ethnocentrisme : voir l'Autre comme un autre soi-même, lui prêter sa propre rationalité et sa propre culture. Je lui prête alors un comportement que je tiens pour certain dans mon raisonnement. C'est exactement ce que Napoléon reproche à « messieurs les tacticiens [qui] supposent que l'ennemi fera toujours ce qu'il devrait faire[14] » !

Le deuxième piège est le dédain : il aveugle. Je ne me préoccupe pas vraiment de l'Autre parce que ma puissance le rend négligeable dans l'analyse des facteurs ; elle est suffisante pour lui imposer ma volonté. Attitude de mépris fort dangereuse : c'est justement parce que l'adversaire est faible qu'il est malin. La défaite américaine au Vietnam a largement résulté de l'incapacité américaine à se mettre à

la place de l'Autre, à lui accorder une rationalité dont on ne le pensait pas capable. Le général William C. Westmoreland, commandant en chef du théâtre, n'hésitait pas à affirmer peu de temps avant le grand retournement de l'offensive vietnamienne du Têt (janvier 1968) : « Nous sommes plus habiles que les communistes vietnamiens et nous avons davantage de cran[15] » ! Ce sont pourtant les « petits bonhommes en pyjama » – selon l'expression du président Johnson – qui ont vaincu les colosses blonds ou noirs qui les avaient méprisés. Ce genre d'aveuglement relève de la culture : on se rappelle par exemple avec effroi ces études américaines qui, dans l'euphorie de la chute de Bagdad en 2003, n'envisageaient plus les guerres que comme des *Indian wars*… Les GI seront hélas en Irak et en Afghanistan les premières victimes de cet *hubris* persistant tout comme le furent, pour les mêmes raisons, les tuniques bleues du colonel Custer lors de leur combat contre les Amérindiens au cours de la fameuse bataille de Little Big horn[16] plus d'un siècle auparavant !

De la même manière, les compagnies aériennes classiques ont sous-estimé les compagnies low cost parfois jusqu'à en mourir tandis que les grands opérateurs français de téléphonie – SFR, Bouygues et Orange – ont méprisé Free… jusqu'au moment où le perturbateur est parvenu à faire la loi sur le marché. Le mépris, au fond, c'est le refus de l'intelligence de l'Autre, le refus d'admettre qu'il peut être plus doué que nous pour l'asymétrie, l'innovation, la démarche indirecte. Le mépris de l'Autre est la meilleure recette de l'échec !

Le dernier piège est celui de la globalisation simplificatrice dont l'expression américaine « guerre contre le terrorisme » constitue un affligeant exemple. La confusion, le refus des spécificités, la caricature mutilante empêchent de saisir les particularités irréductibles : ils s'opposent à l'intelligence stratégique. Le bon

équilibre est ici difficile : la compréhension suppose la simplification mais cette dernière, si elle est excessive, conduit à l'incompréhension.

Dissocier la collecte de la supputation

Une façon d'éviter ces pièges consiste à dissocier la collecte de l'information de la construction des hypothèses, puis d'immerger ceux qui vont établir ces dernières dans le cerveau de l'Autre. Les uns conduisent une recherche rationnelle et factuelle de l'information, les autres supputent.

Cette démarche de dissociation de la collecte et de la supputation fonde la philosophie des cellules rouges aujourd'hui incorporées aux états-majors opérationnels. Leur rôle n'est pas de renseigner mais de « penser comme l'Autre » pour percer son intention stratégique en se plaçant dans sa propre situation. Dans ces cellules dissociées des bureaux du renseignement, des officiers très au fait de la culture et des comportements de l'Autre se mettent à sa place pour proposer des hypothèses d'actions et de réactions adverses. Il s'agit de s'immerger dans la nature technique, sociale, historique de l'Autre pour réfléchir l'action à partir de son logiciel puisqu'il pense l'action stratégique à sa façon. Le point est de se voir comme l'Autre nous voit et d'en déduire ce qu'il estime envisageable de réaliser.

Cet état d'esprit était déjà celui de la « section allemande » installée par le maréchal Foch dans son état-major pour anticiper les actions du général Ludendorff, commandant en chef des armées allemandes, au moment de la dramatique deuxième bataille de la Marne, de mars à août 1918. Il doit aussi être celui du chef d'entreprise : il n'a aucune chance de comprendre son concurrent et ses intentions s'il ne se met pas à sa place, avec ses réserves de

trésorerie et d'endettement, ses fonds propres, son histoire et sa gouvernance.

L'imperfection cognitive

Hélas, quels que soient les efforts du stratège, il ne pourra jamais être certain du comportement de l'Autre. Car ce dernier – pas plus que lui – n'est purement rationnel. Sa rationalité, comme la sienne, est limitée par l'incapacité à connaître toutes les données utiles et à anticiper les conséquences non immédiates de ses décisions. Elle est également dégradée par les biais cognitifs dont souffre le cerveau humain, mais aussi par des biais émotionnels et affectifs d'autant plus puissants que le niveau de confrontation s'élève. Il est donc difficile d'entrer parfaitement dans le système de pensée de l'Autre, celui-ci étant en outre constamment déformé sous l'effet de tensions psychologiques impossibles à modéliser.

Ainsi, quels que soient les efforts consentis, le comportement des acteurs demeure aléatoire. Le défi lancé au stratège est d'autant plus grand que, contrairement à ce qui se passe dans les exercices de l'école de guerre ou les *business cases* des écoles de commerce, l'espace dans lequel il œuvre est un espace ouvert, évoluant en permanence, des acteurs intentionnels apparaissant ou disparaissant à chaque instant selon des logiques d'alliance ou d'opposition toujours fluctuantes. Cela fait de son exacte compréhension une parfaite gageure.

L'Autre me dicte sa loi

Pourtant, très vite, celui qui entre en stratégie tombe sous la « loi de l'Autre ».

Selon l'expression de Carl von Clausewitz, la stratégie « n'est pas un exercice de volonté appliqué à un objet inerte mais à un objet qui vit et réagit ». La richesse et la complexité de la stratégie résultent de ce phénomène : le stratège est le sujet, mais l'Autre qui est l'objet est lui-même un sujet dont je suis l'objet. En stratégie, sujet et objet sont inséparables. Cela confère au champ stratégique un caractère probabiliste fort éloigné de l'aspect déterministe de l'espace technique. Pas de propensions absolues mais des propensions relatives : loin d'obéir aux lois de la mécanique, la stratégie ne peut être que l'art de concevoir et conduire l'action sur des supputations.

C'est exactement en cela que l'espace stratégique se différencie fondamentalement de l'univers newtonien régi en particulier par la troisième loi du mouvement d'Isaac Newton, dite d'« action-réaction ». Celle-ci statue que « tout corps A exerçant une force sur un corps B subit une force d'égale intensité, de même direction mais de sens opposé, exercée par le corps B », donc parfaitement calculable pour qui connaît les données initiales. À l'opposé, dans l'espace stratégique, toute action menée sur l'Autre entraîne une réaction de

sa part, mais nul ne saurait en prévoir avec une quelconque certitude ni la nature, ni la force, ni la direction… et encore moins les ultimes conséquences.

Du positivisme français à la loi de l'Autre

Fortement influencée depuis le XIX^e^ siècle par la pensée positive d'Antoine-Henri de Jomini, la réflexion stratégique française souffre hélas dans ce domaine d'une faiblesse historique. Chez le général suisse, l'ennemi n'est pas considéré comme un Autre, une volonté en conflit, mais comme une addition de capacités destinée à recevoir les effets de la stratégie de son adversaire plus qu'à y réagir. Cette objectivation trompeuse de l'Autre permet à Jomini de définir des règles précises pour la conduite de la guerre. Pour Jean-Jacques Langendorf, son biographe de référence, « sa vision de l'affrontement est unilatérale : elle ne postule l'existence que d'un adversaire passif, privé d'initiative, qui n'est en rien ce duelliste actif, volontariste qui, attaqué, cherche à reprendre l'initiative[17] ».

Ce paradigme jominien a favorisé en France une représentation positive de la guerre, formulable en principes autonomes. L'effacement du caractère éminemment dialectique de la confrontation stratégique culmine dans la pensée du général Lewal, créateur de l'École de guerre française. Pour lui, « axiomes certains et absolus, procédés rationnels et calculs, combinaisons et mécanismes : tous les caractères s'accordent à montrer que la guerre est une science » dont sont exclues toutes les hypothèses sur l'intentionnalité de l'Autre et sa libre capacité de réaction à nos propres menées.

Le concurrent n'est ainsi pensé que comme un facteur pouvant perturber le plan établi. Nous sommes loin de la pensée clausewitzienne qui conçoit au contraire l'espace stratégique comme

celui de la confrontation de deux volontés libres et indépendantes, « la guerre reposant sur l'action incessante que les deux camps exercent l'un sur l'autre[18] ». Pour le Prussien, pas de règles définitives à l'action stratégique. En effet, hors la définition d'un projet et d'un chemin provisoire pour y parvenir, celle-ci est adaptation aux situations engendrées en continu par l'adaptation de l'Autre à nos propres adaptations réactives. Pas de formule plus parlante que son acception : « La guerre n'est rien d'autre qu'un duel à vaste échelle. » Et pas de définition plus juste que ce qu'il dénomme les « lois d'action réciproque » : « Chacun des adversaires fait la loi de l'Autre, d'où résulte une action réciproque ; la guerre n'est pas l'action d'une force vive sur une masse morte mais, comme la non-résistance absolue serait la négation de la guerre, elle est toujours la collision de deux forces vives : je ne suis pas mon propre maître, car mon adversaire me dicte sa loi comme je lui dicte la mienne[19]. »

Ce constat dépasse le cadre de la seule pensée conventionnelle puisque Mao Tse Toung considère également que, pour le stratège révolutionnaire, il est de la première importance de « mettre en évidence les lois régissant les actions de l'adversaire et, compte tenu de ces lois, déterminer les siennes propres[20] ».

« Aucun plan ne résiste au premier coup de canon »

L'efficacité de l'armée prussienne, puis allemande, provient pour une large part de la prise en compte de l'altérité dans la formation des officiers. Si, de Sadowa en 1866 à la chute de Berlin en 1945, cette armée domine militairement l'Europe pendant près d'un siècle, c'est parce qu'elle a compris le rôle de la planification : elle est

nécessaire mais, plus qu'à être appliquée, elle sert à préparer l'adaptation à la rencontre de l'altérité. Le créateur de cette exceptionnelle réussite opérationnelle est le général von Moltke. Pour lui, en raison de cette altérité, « aucun plan ne résiste au premier coup de canon[21] » ; en conséquence, il met en place une philosophie du commandement basée sur l'adaptation et l'initiative.

Helmuth von Moltke conçoit le plan prussien pour la campagne de 1870 qui en constitue une claire illustration. Fort détaillé jusqu'à la frontière franco-prussienne, le plan devient particulièrement vague au-delà car Moltke sait que le succès de ses troupes viendra davantage de leur ajustement permanent aux réalités opérationnelles en constante évolution que du suivi de directives précises forcément obsolètes dès le premier combat. Un seul ordre au fond : *Nach Paris* (à Paris). Ce style de commandement par la mission – l'*Auftragstaktik* inspirée de Napoléon, qui devient un siècle plus tard *mission command* chez les Anglo-Saxons – produit les désastres français de Sedan et Metz, l'effondrement des armées impériales françaises, qui pourtant disposaient d'un plan… aussi détaillé que rigide et irréaliste !

Pour le général Moltke, si l'on pouvait parler d'un plan de déploiement avant la frontière, il ne pouvait exister au-delà qu'un projet d'opération dont le succès reposerait sur l'adaptation permanente aux réactions de l'Autre : la victoire supposait l'intégration de l'altérité dans la conception et la conduite de l'action. Car il le sait et l'écrit : dans la mise en œuvre de la stratégie, « notre volonté rencontre très vite la volonté indépendante de l'adversaire, ce qui fait que le déroulement de l'action dépend autant de ses intentions que des nôtres[22] ». Les militaires américains résument simplement cette vérité aussi imparable que régulièrement méprisée : *The enemy always gets a vote* (l'adversaire a toujours son mot à dire),

ce que le célèbre boxeur Mike Tyson exprime de façon tout aussi claire : *Everybody has a plan until they get punched in the face* (chacun a son plan jusqu'au moment où il est frappé à la tête.)…

La carte et le territoire

La nécessité de la distinction entre la carte et le territoire[23] rend compte de la difficulté à laquelle le stratège se trouve confronté. La vérité positive existe sur la carte – qui est un espace matériel lisse, « hors sol » – alors qu'elle disparaît sur le territoire qui est un espace humain, rugueux et probabiliste. Or, si la stratégie se construit sur la carte, elle se développe sur le territoire et non sur sa représentation simplificatrice. Connu pour sa remarquable analyse néo-clausewitzienne de l'échec américain au Vietnam, Harry G. Summers décrit parfaitement ce phénomène : « La préparation de la guerre traite de valeurs fixes, de quantités physiques et d'actions unilatérales ; la guerre elle-même se préoccupe de quantités variables, de forces et d'effets intangibles, et d'une interaction continuelle des contraires[24]. »

Libérer les forces d'adaptation

Les organisations gagnantes savent aisément passer de la carte au territoire. En particulier, les armées victorieuses sont celles qui parviennent à résoudre l'opposition entre le taylorisme qui préside forcément à la constitution de la force (construction, entraînement,

projection) et, sur le terrain, la libération des initiatives indispensables à l'adaptation en continu du projet stratégique aux circonstances réellement rencontrées.

Le général allemand Ludwig Beck, chef d'état-major de l'armée de terre allemande avant sa démission en 1938, affirmait : « La marque des grands chefs, c'est leur capacité à agir avec une indépendance souveraine en fonction des circonstances et à se libérer des chaînes d'un plan déterminé à l'avance, aussi bien conçu soit-il[25]. » Moltke l'ancien n'admettait dans son grand état-major que ceux de ses officiers supérieurs qui avaient prouvé, au moins au cours d'exercices, qu'ils étaient capables de désobéir…

Deux commentaires du roi de Prusse, Frédéric II, d'une part, et de Charles de Gaulle d'autre part sont emblématiques de cette nécessité de fonder l'efficacité sur l'adaptation de la carte théorique au territoire réel. Le 5 décembre 1757, à l'issue de la grande bataille de Leuthen au cours de laquelle ses troupes écrasent l'armée impériale du Saint-Empire, le premier réprimande vertement l'un de ses officiers qui s'était contenté d'obéir à ses ordres. Il martèle : « Sachez, monsieur, que je vous ai nommé officier pour que vous sachiez quand désobéir. » Le second, dans ses *Mémoires*, évoque le général Leclerc en ces termes : « Il était un grand général parce qu'il a obéi à tous mes ordres, en particulier ceux que je ne lui ai jamais donnés. »

Le règlement militaire français a longtemps stipulé que la discipline faisait la force principale des armées, mais le mauvais équilibre entre discipline et initiative (dans un sens ou dans l'autre d'ailleurs) est la source essentielle des échecs. Ce constat faisait dire il y a plus d'un siècle au maréchal Foch que « la discipline formelle est une forme d'indiscipline » et plus récemment au général Lagarde, ancien chef d'état-major de l'armée de terre française, que « l'initiative est la forme la plus aboutie de la discipline ». On retrouve

chez ces deux grands chefs militaires la philosophie du grand Napoléon pour lequel « un ordre n'exige une obéissance passive que lorsqu'il est donné par un supérieur qui se trouve présent et a connaissance de l'état des choses[26] ». Sinon, la discipline exige le respect de l'esprit et l'adaptation de la lettre : le terrain commande, dit-on dans les armées.

« Plan stratégique » : un oxymore

Soumise à la primauté du réel, la stratégie se forge dans cet aller-retour permanent entre la carte et le territoire, la conception et l'exécution, dans la dialectique entre la pensée et l'action. Elle ne peut être qu'un processus d'ajustement constant et réciproque entre ces différents niveaux.

Rien jamais d'arrêté en stratégie, de définitif, donc de plan qui, établi aujourd'hui, vaudrait pour demain. L'Autre doit être analysé en réaction mais aussi en dynamique : doté d'une intention, il avance ; ma stratégie vise non pas les positions qu'il tient aujourd'hui, mais celles qu'il pourrait tenir demain et que je dois supputer.

Évoquant sa victoire de Rivoli le 14 janvier 1797, Napoléon stigmatise la faute grossière du général autrichien Wurmser qui a conçu son plan à partir des positions tenues par l'armée d'Italie. Il n'a même pas imaginé la possibilité de l'intrusion brutale des troupes de Masséna sur le champ de bataille : « Le conseil aulique qui avait rédigé le plan de Wurmser supposait que l'armée française était immobile, fixée à la place de Mantoue ; cette combinaison eût été fort belle si les hommes comme les montagnes étaient immobiles : mais il [Wurmser] avait oublié que si les montagnes sont immobiles, les hommes marchent et se rencontrent[27]. »

Une démarche contraléatoire

Le raisonnement stratégique doit préparer les parades dynamiques aux réactions possibles de l'Autre. C'est la dimension contraléatoire de la démarche basée sur deux interrogations : « Que fera vraisemblablement mon concurrent, mon adversaire, pour prévenir mon succès ? Quelle serait la pire de ses réactions pour moi ? » Napoléon est clair sur ce point : « Un plan militaire doit avoir prévu tout ce que l'ennemi peut faire, et contenir en lui-même les moyens de le déjouer[28]. » Pour lui, l'acharnement à suivre le plan est une faute : « Une opération peut être méditée à l'avance et conçue tout entière ; mais son exécution est progressive et se trouve autorisée par les événements de tous les jours[29]. » Et pour cause : le plan ne survit que très peu de temps à sa rencontre avec la réalité. Le plus grand stratège de l'histoire militaire affirme ainsi : « J'ai conçu beaucoup de plans, mais je n'ai jamais eu la liberté d'exécuter un seul d'entre eux. »

Pour Napoléon, sans aucun doute, l'expression même de « plan stratégique » est un oxymore. Tout au plus peut-on envisager un « projet stratégique » à la fois assez robuste pour résister aux frictions de l'espace stratégique et assez souple pour s'y adapter. Là où le plan, qui cherche à ordonner le réel, risque de se briser sur la réalité, la stratégie – et son résultat, le projet stratégique – accepte sa dynamique et l'impossibilité de la maîtriser. La stratégie s'esquisse plus qu'elle ne s'écrit, ses traits affirmés au début devant vite laisser place à des orientations plus subtiles constamment prêtes à l'adaptation.

Cette nécessité imprègne la méthode dite agile qui fait florès aujourd'hui dans les entreprises pour la conduite des projets. Elle est basée sur un principe simple : il est contre-productif de planifier la

totalité d'un projet dans les moindres détails. Puisqu'il est impossible de tout anticiper, il faut faire place aux imprévus. Mieux vaut donc substituer au modèle traditionnel « en chute d'eau » (*waterfall model*, linéaire de haut en bas et aux résultats figés à chacune de ses étapes) un cycle de développement itératif, et incrémental, s'adaptant en continu tant aux réactions et attentes de l'Autre qu'aux évolutions des circonstances.

Gare au syndrome d'Edward Smith, le capitaine du Titanic !

Ainsi, qu'il soit homme politique, chef d'entreprise ou soldat, le stratège entre puis avance dans un monde inconnu parce que, à chaque instant, l'Autre le fait évoluer de manière imprévisible. Deux grands stratèges, l'un civil, l'autre militaire, vont trouver dans l'incertitude marine la meilleure analogie. Henry Mintzberg le stipule simplement : « Suivre une trajectoire fixe dans des eaux inconnues est la meilleure façon de percuter un iceberg[30] », tandis que Carl von Clausewitz considère que le stratège entre « en une mer inexplorée hérissée d'écueils que le commandant peut pressentir mais qu'il n'a jamais vus de ses yeux et qu'il doit contourner au milieu des ténèbres[31] ». Ainsi, miser davantage sur la planification que sur l'adaptation, c'est violer l'axiome central de la stratégie. Du déroulement du duel stratégique, le stratège ne connaît rien sinon son point de départ – le premier coup qu'il porte – et son objectif ; le reste est adaptation à l'Autre résolument dirigée vers l'ambition. Si la stratégie est vision, la conduite de la stratégie est ainsi par nature réaction et ajustement. L'Autre place la stratégie en nécessité de transformation permanente.

*

La stratégie suppose la coexistence d'au moins deux acteurs intentionnels dans un espace partagé : la relation dialectique entre le Soi et le non-Soi constitue l'essence de la stratégie ; l'alliance, le contournement, ou l'annihilation de la volonté de l'Autre en constituant les modalités génériques.

Cet Autre, ou plutôt ces Autres, non-Soi du stratège, sont fondamentalement libres, proactifs et réactifs. Ils peuvent appartenir à l'entité collective du stratège (état-major, comité de direction, hiérarchie intermédiaires, soldats, collaborateurs, syndicats…) ou lui être extérieurs (actionnaires, adversaires, concurrents, alliés, partenaires, fournisseurs, clients…). Ils ont des volontés, des intérêts, des objectifs, des intentions, des stratégies d'acteurs forcément différents de ceux du stratège. En fonction de l'ambition qu'elle s'est donnée, la stratégie doit se construire par rapport à ces Autres, en contrepoint des ambitions des compétiteurs adverses qui constituent ainsi le fondement majeur de la conception stratégique, leur compréhension s'imposant comme l'un des tout premiers objets d'investigation.

Celui qui entre en stratégie doit avoir pleine conscience de l'altérité, cœur de l'espace stratégique, qui fait de la stratégie un duel des libertés ou, selon la belle expression d'André Beaufre et d'Hervé Coutau-Bégarie, une « dialectique des volontés et des intelligences ». La stratégie ne saurait exister sans l'altérité, qu'elle soit interne ou externe, active ou pas, qu'elle se donne comme but de contrôler : elle est une escrime intellectuelle ainsi menée, par nature, dans l'incertitude.

1. Garry Kasparov, *La vie est une partie d'échecs*, Paris, JC Lattès, 2007, p. 89.

2. Avec Alain Touraine, Michel Crozier et Pierre Bourdieu, Raymond Boudon (1934-2013) est un des plus importants sociologues français contemporains.

3. Henry Mintzberg, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, Paris, 1999.

4. Sun Tzu, *L'Art de la guerre*, Paris, Flammarion, 2017, chap. 3.

5. Martin van Creveld, *Command in War*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press, 1987, p. 258.

6. Carl von Clausewitz, *De la guerre*, Paris, Éditions de Minuit, 1992, p. 58.

7. Sun Tzu, *L'Art de la guerre*, *op. cit.*, chap. 3.

8. Erich von Manstein (1887-1973) est considéré comme l'un des plus brillants généraux allemands de la Seconde Guerre mondiale ; il est célèbre pour son plan d'offensive contre la France en 1940 et son rôle pendant la campagne de Russie.

9. Polybius, cité par Antulio J. Echevarria, *Military Strategy*, Oxford, Oxford University Press, 2017, p. 111.

10. Concept développé dans les années 1960 en économie, plus particulièrement en macroéconomie, pour comprendre le comportement des agents économiques.

11. *Mémoires de Montecuccoli*, Paris, C.-A. Jombert, 1770, t. 1, p. 341.

12. Zachary Shore, *A Sense of the Enemy*, Oxford, Oxford University Press, 2014, cité par Philippe Silberzahn, *Bienvenue en incertitude,* Paris, Natura Rerum Éditions, 2017, p. 182.

13. Robert Kennedy, *13 jours*, Paris Pluriel, 2018, p. 121, 123.

14. Bruno Colson, *Clausewitz*, Paris, Perrin, 2011, p. 82.

15. William C. Westmoreland, *Army Digest*, 22 février 1967, p. 41, cité par Scott A. Boorman, *Go et Mao*, Paris, Seuil, 1972, p. 12.

16. La bataille de Little Big horn (Montana, 25 et 26 juin 1876) opposa le 7^{e} régiment de cavalerie de l'armée américaine du lieutenant-colonel George A. Custer à une coalition deCheyennes et de Sioux. Elle se solda par une victoire écrasante des Amérindiens menés par les chefs sioux Crazy Horse et Gall et par le chef cheyenne Lame White Man. Custer et deux cent soixante-sept de ses hommes périrent dans cette bataille.

17. Jean-Jacques Langendorf, *Faire la guerre. Antoine-Henri Jomini*, vol. 2, Genève, Georg Éditeur, 2004, p. 281.

18. Carl von Clausewitz, *De la guerre*, *op. cit.*, p. 128.

19. Carl von Clausewitz, *De la guerre*, *op. cit.*, livre I, chap. 1, souvent repris ultérieurement, en particulier avec brio par le général Beaufre dans sa remarquable *Introduction à la stratégie*, Paris, Hachette, 1998.

20. Mao Tse Toung, *La Guerre révolutionnaire*, Paris, 10/18, 1969, p. 25.

21. Helmuth von Moltke, *On the Art of War, Selected Writings*, Novato (Ca.), Presidio Press,1995, p. 92.

22. *Ibid*.

23. Expression initialement issue d'Alfred Korzybski, *Science and Sanity : An Introduction to Non-Aristotelian Systems and General Semantics* (Oxford, The International Non-Aristotelian Library, Publishing Co., 1933) remise en exergue par l'école de Palo Alto (années 1950), puis empruntée par l'écrivain français Michel Houellebecq pour le titre du roman qui lui vaudra le prix Goncourt 2010.

24. Harry G. Summers, *On Strategy : A Critical Analysis of the Vietnam War*, Novato (Ca.), Presidio Press, 1982.

25. Ludwig Beck refusa d'adhérer au parti nazi et en devint un opposant déterminé ; il se suicida après l'échec de l'attentat du 20 juillet 1944 contre Hitler auquel il avait pris part (*Studien*, éd. Hans Speidel, Stuttgart, Koehler, 1955, p. 130-131).

26. Bruno Colson, *Napoléon. De la guerre*, Paris, Perrin, 2011, p. 49.

27. Bruno Colson, *Napoléon. De la guerre*, *op. cit.*, p. 416.

28. *Ibid.*, p. 413.

29. *Ibid.*, p. 414.

30. Henry Mintzberg, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, *op. cit.*

31. Carl von Clausewitz, *De la guerre*, *op. cit.*, p. 111.

2

Embrasser l’incertain

L’ignorance de l’incertitude conduit à l’erreur, la certitude de l’incertitude conduit à la stratégie.

Edgar Morin

Entrer en stratégie, c’est se confronter à l’Autre, acteur libre doté d’intentions ; c’est donc rentrer en incertitude. Mais, s’il n’y avait pas d’incertitude, la stratégie ne serait pas nécessaire : règles et plans suffiraient à produire l’efficacité. La mécanique bien huilée, le moteur qui ronronne, la fusée qui fonce vers Mars n’ont nullement besoin de stratégie. Dans l’incertain au contraire, seule la stratégie permet la réalisation des ambitions. L’acte de décision par lui-même suppose d’ailleurs l’incertitude. Sans cette dernière, décider devient inutile, il suffit de suivre des modèles prédéfinis. Sans incertitude, il n’y aurait pas de stratège et pas de stratégie, pas de décisions[1] et pas de décideurs, pas de chefs ; il n’y aurait que des subordonnés respectant des consignes.

Comme l’altérité, l’incertitude est ainsi un présupposé essentiel de la stratégie en général et de la guerre en particulier : « Toute action s’y accomplit dans une sorte de crépuscule qui confère aux choses un

aspect nébuleux[2] », nous dit Carl von Clausewitz. Science de l'incertain, la stratégie s'impose en raison de cette imperfection de nos connaissances et de nos représentations. Dans sa conception et son développement, elle n'a d'autre choix que de faire confiance à l'incertitude parce que celle-ci est « nécessaire » au sens philosophique du terme et que, par les marges de liberté qu'elle confère, elle est la première source de succès. Au stratège d'éviter les deux pièges symétriques : penser que l'homme peut s'abstraire de l'incertitude ou, écrasé par cette dernière, renoncer à toute anticipation et tout volontarisme.

C'est parce qu'elle conserve pendant quatre ans une stratégie claire, dynamique mais stable, dans un monde terriblement incertain, que la coalition alliée de la Deuxième Guerre mondiale vient à bout du III^{e} Reich malgré les gigantesques difficultés qu'elle rencontre. À l'inverse, c'est parce qu'elle n'a pas de stratégie que, malgré sa force militaire écrasante, la coalition occidentalo-arabe bute, de 2014 à 2017, devant Daech… et laisse finalement le stratège Poutine maître du jeu !

Pas de rapport simple entre la cause et sa conséquence

Le monde réel est par nature indéterminé (des conditions parfaitement identiques peuvent aboutir à des résultats très différents) et aléatoire (une modification minime des conditions peut conduire à des variations importantes). Ainsi, nous autres, êtres humains au cerveau formé pour penser la linéarité, devons nous rendre à l'évidence. Dans le monde réel, il existe des régularités observables mais jamais de rapport simple, stable, définitif, reproductible, entre une cause et son effet : à chaque apparition de la cause, le système réagit, mais jamais hélas de manière identique. Davantage même, selon un processus récursif la conséquence agit elle-même sur la cause qui a produit l'effet. Ainsi, la société produit l'homme autant que l'inverse, mais l'un et l'autre se modifient réciproquement dans un cycle d'évolution permanente.

Le lien de causalité ne se découvre qu'ex post : c'est parce que ceci est la conséquence de cela que l'on peut penser avec une certaine assurance que cela est la cause de ceci. Dans l'espace stratégique, la causalité est une observation rétrospective du lien entre l'effecteur et l'effet, entre l'action et la conséquence : elle est une reconstruction mentale, toujours simplificatrice, sur la foi d'observations régulières.

Dans la réalité stratégique, il n'existe pas plus de rapport fermement établi entre une quantité de cause et une quantité d'effet qu'il n'en existe entre une nature de cause et une nature d'effet. Le rapport cause-conséquence est frappé de non-proportionnalité, la parfaite maîtrise de l'input n'assurant en rien celle de l'output : une toute petite cause peut produire de grands effets. C'est une très légère négligence technique de deux agents dans la nuit du 2 au 3 décembre 1984 qui engendre la terrible catastrophe écologique de Bhopal, en Inde, faisant plus de trois cent mille victimes… De la même manière, la nature de l'effet peut ne rien à voir avec la nature de la cause. Ainsi, l'éruption du Tambora début avril 1815 en Indonésie, une des plus violentes historiquement connue et à l'origine de ce qui a été appelé « l'année sans été », a eu des conséquences certaines sur le déroulement de la bataille de Waterloo. À l'échelle mondiale, refroidissement climatique, poussières limitant le rayonnement solaire, pluies diluviennes… De ce fait, au sud de Bruxelles, le terrain de la bataille est épouvantablement boueux ; l'artillerie et les charges de cavalerie françaises s'y enliseront avec le dernier espoir napoléonien.

Les dynamiques entremêlées d'interactions ne permettent pas de fonder les prévisions sur des logiques d'évolutions stabilisées : les développements des projets stratégiques répondent à des logiques paradoxales et non linéaires[3], toute action ayant des conséquences de deuxième ou de troisième ordre souvent inattendues. Il est donc impossible de rationaliser la conception et la mise en œuvre de la stratégie selon des règles positives, purement logiques et rigides… ou même en pariant sur l'action illogique puisque le stratège adverse « feignant de feindre afin de mieux dissimuler peut éviter de ruser afin de mieux tromper[4] » !

Pourtant ne nous a-t-on pas appris que le monde avance de manière continue, dans une succession logique de décisions rationnelles, vers un avenir meilleur que l'on atteindra un jour ? Hélas, cela n'est qu'illusion. L'avenir est difficilement prévisible même si, aujourd'hui, les grands prêtres du *big data* tentent de nous faire croire le contraire : aucune conjonction de données et de calculs ne permettra de percer le secret des ricochets des réactions d'acteurs aussi indénombrables que toujours plus interconnectés. La science de l'action demeurera ainsi éternellement celle de la décision dans l'incertitude, comme le constate le professeur Martin van Creveld : « Il n'y a pas de succès possible ni même concevable qui ne soit basé sur l'aptitude à tolérer l'incertitude, à l'intégrer dans ses raisonnements et à l'utiliser[5]. » Dès 1932, Charles de Gaulle met en garde dans *Le Fil de l'épée* : « Croire que l'on est en possession d'un moyen d'éviter les surprises des circonstances, c'est seulement procurer à l'esprit l'illusion de pouvoir négliger le mystère de l'inconnu[6]. »

Soyons prudents : notre ferveur pour la technologie ne doit pas se transformer en scientisme et nous aveugler sur la clairvoyance des nombres, d'autant que « tout ce qui est quantifiable n'est pas forcément important et tout ce qui est important n'est pas forcément quantifiable[7] » tandis que le nombre de chiffres après la virgule n'augure en rien de leur fiabilité !

Un monde de plus en plus incertain

Le visage de l'incertitude a changé, mais non son étendue et encore moins sa nature. Elle livre toujours aussi peu de la réalité des choses à venir, « souvent invraisemblables, nées de causes insaisissables ou inexplicables[8] » comme l'écrivait déjà Ferdinand Foch il y a un siècle. En février 2002, le secrétaire à la Défense américain Donald Rumsfeld séparait les éléments de l'espace stratégique en trois catégories, les *known knowns*, les *known unknowns* et les *unknown unknowns* (« ce que nous savons que nous connaissons », « ce que nous savons que nous ne connaissons pas » et « ce que nous ne savons pas que nous ne connaissons pas ») ; il constatait que la troisième catégorie était de loin majoritaire. L'avenir n'est plus ce qu'il était : en 1018 le seigneur à la tête de son petit système féodal avait une idée assez fiable de ce que serait le monde en 1050, tandis que le chef d'entreprise de 2018 ne peut imaginer ce qu'il sera en 2050.

Le monde est plus incertain aujourd'hui qu'hier. Probablement, en raison d'abord de l'interconnexion croissante des individus (le nombre de téléphones portables en service a dépassé le nombre d'humains) ; qu'elle soit virtuelle ou physique, cette interconnexion peut provoquer des réactions en chaîne imprévisibles. La vieille

expression « Quand la Chine éternue… les États-Unis s'enrhument » vaut désormais pour tous. Ainsi, le krach boursier de 1929 ne frappe véritablement les pays européens qu'en 1931, alors que la faillite de Lehman Brothers en 2008 affecte dans la nuit toutes les économies mondiales. L'éruption du volcan Eyjafjöll en Islande, qui n'aurait intéressé hier qu'une poignée de caribous, entraîne en mars 2010 d'importantes perturbations dans le transport aérien mondial, des annulations de vols jusqu'en avril et des conséquences inattendues sur le commerce international.

« La vitesse et l'interdépendance des nouveaux environnements est la source de leur complexité […]. Une nouvelle vague de technologies – Internet, smartphones, réseaux sociaux – fondées sur la connectivité produit des situations de plus en plus complexes[9] », constate le général Stanley McChrystal : ses combats en Irak et en Afghanistan contre des réseaux terroristes interconnectés l'ont persuadé que l'adaptabilité et l'agilité, la responsabilisation et l'initiative constituaient désormais des réponses beaucoup plus efficaces que les protocoles et le suivi scrupuleux des « vérités » hiérarchiques.

Tel chef d'entreprise qui faisait face hier à cinq concurrents et cinq mille clients en affronte aujourd'hui respectivement cinq cents et cinq millions. Il observe la croissance hyperbolique des variables que ses décisions doivent prendre en compte au cœur de « systèmes dont la complexité s'accroît dans des proportions exponentielles par rapport au nombre des interactions entre ses composants[10] ». Au pari perdu d'avance de la connaissance, il n'a d'autre choix que d'opposer la stratégie, seule capable de produire de l'efficacité dans l'incertitude.

Positiver l'incertitude

C'est justement parce que l'espace stratégique, inévitablement nouveau, est définitivement incertain que la stratégie est indispensable. Militaires ou civils, les grands stratèges ont toujours lié stratégie et incertitude, se tenant constamment prêts à manœuvrer au plus tôt contre l'imprévu. Pour Carlos Ghosn, président de Renault-Nissan, « plus elle navigue dans un monde incertain, plus l'entreprise doit avoir une stratégie claire, cohérente et constante[11] ». Jean-Dominique Senard, président de Michelin, donne le même conseil : « Dans notre environnement incertain et volatil, il est primordial de définir une stratégie structurante et de s'y tenir. Le danger est de perdre le fil, d'être noyé dans le quotidien[12]. »

Pour ces deux chefs d'entreprise, pas de doute : plus l'environnement est aléatoirement évolutif, plus la stratégie est nécessaire. Carlos Ghosn va plus loin : « L'incertitude n'est pas un risque. C'est une chance à saisir, une ouverture, une opportunité. Il faut simplement apprendre à ne pas la craindre, pour mieux la retourner à son avantage[13]. »

La qualité de l'incertitude est qu'elle est également partagée : le succès sourit au décideur-stratège qui l'intègre dans ses raisonnements ou, mieux, inverse le principe d'incertitude pour y

noyer ses concurrents. Le bon général est celui qui en tire mieux parti que son adversaire : « Ce qui ne peut être évité doit être embrassé[14] », affirmait Shakespeare avec sagesse.

Voilà l'objet de la stratégie : non pas éliminer l'incertitude mais au contraire en admettre le caractère nécessaire, voire la transformer en avantage. La conscience de l'ignorance est la première condition de la pensée stratégique.

L'Arlésienne de la connaissance parfaite

L'incertitude naît de la multiplicité des paramètres, de l'intrication inextricable de causalités non linéaires imprévisibles mais tout autant de l'imperfection de nos représentations. Elle s'enracine dans la relativité de toutes les estimations.

Mis à part celui du *Titanic*, aucun capitaine ne naviguerait selon un plan fixe et un cap invariable dans un océan ignoré. Même situation pour le stratège s'engageant dans son champ stratégique : il entre dans une *terra incognita* dont il ne peut avoir qu'une perception approximative… et provisoire. Au lieu de parvenir simultanément et permettre ainsi une vision globale « à jour », les informations se succèdent : les éléments permettant la « bonne décision » ne sont jamais disponibles en même temps. Cette situation a deux conséquences. D'abord, elle pousse le stratège à toujours reculer sa décision dans l'espoir d'améliorer encore un peu sa connaissance, prenant ainsi le risque de voir ses premiers éléments d'information devenir obsolètes. Ensuite, elle entraîne un décalage inévitable du plan par rapport à la réalité, d'autant que les décisions du stratège se fondent sur une analyse de son champ d'action que les réactions à ses propres agissements modifient constamment.

Ainsi, la nature même de l'espace stratégique conduit d'une part à l'imperfection de la connaissance et oblige d'autre part le stratège à adapter ses décisions immédiatement et de manière continue.

Pas de modélisation en stratégie

La multiplicité des variables de l'espace stratégique, l'indétermination des interférences entre elles rendent vain l'espoir de modélisation des indénombrables interactions. Le comportement global du système semble erratique car il est impossible de déterminer ceux des facteurs et de leurs interactions qui sont essentiels dans son évolution. Les meilleures prévisions demeurent fragiles : leurs hypothèses sous-jacentes portent sur de nombreuses variables possédant chacune leur marge d'incertitude dont la combinaison aboutit rapidement à d'immenses plages d'erreur. Le mathématicien Henri Poincaré le constatait dès 1908 : « Lors même que les lois naturelles n'auraient plus de secret pour nous, nous ne pourrons connaître la situation initiale qu'approximativement […]. La prédiction devient impossible et nous avons le phénomène fortuit[15]. »

Quand bien même il parviendrait à une connaissance exhaustive et parfaite de tous les éléments de l'espace stratégique, le stratège ne saurait ni acquérir la compréhension globale de cet espace ni parvenir à la modélisation de ses mutations. La connaissance des parties ne confère pas celle du tout, qui est toujours autre chose que leur somme – nous connaissons aujourd'hui les illusions des Lumières.

Confronté à l'impossibilité de connaître chacune des parties et celle de comprendre le tout, le stratège ne peut espérer mettre l'action stratégique – militaire ou non – en équation. Ce qui doit conduire à la stratégie, ce n'est pas la course vaine à la connaissance parfaite, l'espoir de la solution idéale, c'est au contraire la sagesse socratique : « Je sais que je ne sais rien. »

Caractéristique indéfectible du monde, l'incertitude est ainsi la seule véritable certitude : dans l'espace stratégique, aucune loi ne conduit du présent au futur. Il faut se défaire de l'habituel bon sens qui, regardant l'histoire du présent vers le passé, trouve au premier un caractère nécessaire qu'il n'a pas. Il est certes aisé de reconstruire à rebours le chemin qui a engendré la situation du moment, mais c'est une illusion que d'y discerner une logique impérieuse. L'histoire n'est qu'une succession d'embranchements et d'aiguillages, de décisions, parfois stratégiques, relevant de choix non prédictibles, fruits de perceptions constamment erronées et d'intuitions incertaines. Tous les exercices d'uchronie le confirment : l'avenir, même s'il est toujours conditionné par le passé, n'est en rien déterminé à l'avance ; chaque instant possède un nombre infini de futurs possibles. Le présent n'est que le fruit de la façon dont il a été pensé hier par des rationalités imparfaites s'appuyant sur des perceptions biaisées.

L'action stratégique est contingente

En aval de ces indéterminations, le brouillard de la guerre – cette couche opaque toujours présente entre l'œil du décideur et son champ d'action et dont la totale disparition est parfaitement utopique[16] – se nourrit du libre-arbitre de l'Autre, qu'il soit partenaire ou adversaire, supérieur ou subordonné. On le sait depuis Sartre : « L'homme est condamné à être libre »… ce qui condamne aussi la stratégie à l'incertitude puisque cette liberté transforme l'espace stratégique en espace dialectique.

Le maréchal Foch indique que la liberté de l'adversaire est l'une des « conditions inéluctables de la guerre[17] ». Elle est aussi celle de toute action humaine car, dès que la volonté humaine se déploie, elle se heurte, nous l'avons vu, à d'autres volontés libres qui n'ont aucune raison d'être compatibles avec elle. Le défi posé au stratège, c'est que la liberté de l'Autre ne saurait jamais être totalement contrainte. Cette marge de liberté incompressible rend l'être et l'espace stratégiques définitivement incertains, opaques, irréductibles à la mise en équation.

Ainsi, la liberté crée l'incertitude, l'incertitude crée la liberté d'action, celle-ci impose et permet la stratégie dont la conduite se constitue de l'interaction continuelle et mal prévisible

d'antagonismes. Par nature, l'espace stratégique est donc un espace probabiliste où toute décision est prise sur des hypothèses, contrairement à l'espace technique structuré de déterminismes rendant la stratégie inutile.

S'agissant de la guerre, Charles de Gaulle fait dans *Le Fil de l'épée* un constat qui concerne tous les champs d'action stratégique : « L'action y est toujours contingente, c'est-à-dire qu'elle se présente toujours de manière imprévue, qu'elle est infiniment variable, qu'elle n'a jamais de précédent. » L'action stratégique est ainsi condamnée à être un processus de créativité et d'innovation permanentes. Face au phénomène inédit du déluge, c'est bien par l'innovation que Noé sauve l'humanité et les espèces animales…

La stratégie « ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve »

Comme l'humain d'Héraclite, la stratégie « ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve ». L'espace stratégique est nouveau par nature ; l'une des réalités du jeu de go est sa règle de KO qui empêche la physionomie du plateau d'être à deux instants parfaitement semblable, et donc prévient toute répétition de positions à l'identique.

Le stratège ne peut rêver de concevoir sa stratégie en fonction d'une situation passée exactement semblable. Il ne peut pas non plus s'accrocher à l'illusion d'un espace où chaque variable serait connue, répertoriée, isolée, mesurée, optimisée : les tentatives de contrôle d'un système complexe par la pensée réductionniste – consistant à réduire un système à ses composants sans prise en compte de ses interactions internes aléatoires – sont vouées à l'échec.

La stratégie « porte sur des réalités fluides qui ne cessent de se modifier et qui, à chaque instant, réunissent en elles des aspects contraires, des forces antagoniques, des contradictions[18] », affirme avec raison le dirigeant et chercheur Jean-François Phélizon. Elle demande une constante intelligence des situations et le primat toujours donné aux circonstances, au lieu et au temps, sur la règle

déjà obsolète d'avoir été posée. Elle ne peut donc pas être une synthèse marketée de règles universelles – fondées forcément sur un passé qui ne se reproduit jamais – ou la simple mise en œuvre des meilleures pratiques organisées en un plan gravé dans le marbre. Toute bonne stratégie, se développant par nature dans un monde nouveau, ne peut être qu'un *work in progress*, une *always-on strategy* remise en permanence sur le chantier, s'adaptant en continu tant à l'évolution de son espace qu'à celle des réponses à lui apporter.

La dérive naturelle de la guerre

La nature dialectique de l'action stratégique fait qu'elle se développe de rebond en rebond dans un champ d'actions et de réactions, de vagues et de contre-vagues. Dans cet espace imprévisible, chaque nouvelle décision modifie par elle-même les paramètres qui la fondent et tout « objet stratégique », tiraillé entre de multiples interactions, finit par vivre sa propre vie. Ce constat fait écrire à Edgar Morin que « nulle action n'y est assurée d'œuvrer dans le sens de son intention[19] ».

Le cas particulier de la guerre est très instructif parce que sa dérive est une loi historique : elle n'a jamais produit ce qui en était espéré. Frappé par cette évidence, Carl von Clausewitz évoque à juste titre la liberté de la guerre, celle qui lui confère sa vie propre. Pour lui, la guerre, toujours habitée de sa libre dynamique, est sujet et non objet : son initiateur ne parvient jamais à la conduire où il le souhaitait, elle ne répond jamais à ses attentes initiales ; elle échappe sans cesse aux plus fortes volontés de contrôle, rebondissant d'événements en événements jusqu'à des résultats toujours plus éloignés des buts initialement fixés.

Au v^{e} siècle av. J.-C., l'impérialisme athénien s'effondre à cause de la guerre du Péloponnèse qu'Athènes avait pourtant lancée pour

dominer Sparte. En octobre 1798, la population du Caire se soulève à son grand dommage contre la présence française ; les révoltés, finalement retranchés dans la Grande Mosquée, demandent à Bonaparte d'accepter leur reddition. Il répond : « Trop tard ; vous avez commencé, c'est à moi de finir » et ordonne à ses canonniers de faire feu ; la révolte est durement matée.

En 1939, la France déclare la guerre à l'Allemagne pour garantir l'intégrité et la liberté de la Pologne mais la victoire de 1945 entérinera une Pologne profondément remaniée, soumise à l'Union soviétique. Quand Hitler, contre l'avis de ses généraux, se lance dans cette campagne de Pologne, il ignore qu'elle le conduira au suicide six ans plus tard dans son blockhaus de Berlin, assiégé par des alliés russes devenus ses pires ennemis. Lorsque les Japonais décident de couler la flotte américaine du Pacifique à Pearl Harbor le 7 décembre 1941, ils ne peuvent prévoir qu'ils deviendront quatre ans plus tard le premier laboratoire d'expérimentation de l'arme atomique.

De même, quand George W. Bush se lance dans la deuxième guerre du Golfe en 2003, il n'imagine pas qu'il va briser le Moyen-Orient et créer Daech puis, par ricochet, engendrer la série d'attentats très meurtriers qui frapperont dix ans plus tard les populations occidentales, de Paris à Londres, Berlin et Stockholm, ainsi que la déferlante d'émigration aujourd'hui déstabilisatrice du monde occidental – certes, il était difficile d'envisager l'émergence de l'État islamique comme réponse irakienne à l'intervention américaine ! Lorsque, sur une décision apparemment rationnelle du président de la République française, les chasseurs français frappent les chars libyens en mars 2011 aux portes de Benghazi, bien peu d'observateurs comprennent qu'une période de chaos vient de s'ouvrir au Sahel pour un quart de siècle.

Toute action humaine échappe à ses intentions

Au-delà de la guerre, Edgar Morin élargit le constat de Carl von Clausewitz sur l'indépendance de l'objet par rapport à son créateur. Le phénomène concerne le stratège quel que soit son champ (diplomatique, militaire, économique…) et relativise l'importance de la décision : le problème est moins celle-ci – toujours imparfaite par nature – que la gestion de ses conséquences dans un univers interactif qui s'empare de cette décision et lui fait produire des résultats largement incontrôlables. Ainsi, pour Edgar Morin, « dès qu'un individu entreprend une action, quelle qu'elle soit, celle-ci commence à échapper à ses intentions. Cette action entre dans un univers d'interactions et c'est finalement l'environnement qui s'en saisit dans un sens qui peut devenir contraire à l'intention initiale[20] ».

Le problème du stratège dans l'incertitude est donc moins de décider – ce qu'il doit faire malgré celle-ci – que de conjuguer au mieux le délibéré et l'émergent, la volonté d'anticipation du futur et l'acceptation de ses formes réelles. Le stratège doit vouloir – mais aussi accepter – que ce qu'il a voulu produise inéluctablement ce qu'il n'a pas voulu… et qu'il doit faire avec ! Il se voit donc contraint d'appliquer le principe d'adaptation : sa décision devra être adaptée

immédiatement et constamment à l'évolution des circonstances dues, pour certaines, aux conséquences non contrôlables de sa propre décision. Le chemin stratégique est inévitablement ponctué de décisions réactives aussi indispensables qu'imparfaitement prévisibles[21] : autant que celui de la conception de la trajectoire, le problème du stratège est celui de la gestion des rebonds. Notre propre république en est ainsi toujours à gérer dans nos banlieues les rebonds de la décision que prit Charles X de monter une expédition punitive sur les côtes algériennes (1830) et de celle de Jules Ferry (1885) aiguillonnant puis dirigeant la colonisation de l'Afrique au nom de la supériorité de la race blanche !

Autant que de décider, le rôle du stratège est donc de créer les conditions humaines et matérielles de l'adaptation de sa décision, par la libération des initiatives de ses collaborateurs d'abord, par la flexibilité des systèmes ensuite. S'agissant des entreprises, Henry Mintzberg évoque à ce sujet le « modèle jardinier[22] » : sur le terreau de la pensée que le management libérateur aura rendu fertile, le processus d'adaptation fructifie.

Immanquablement plongée dans l'incertitude, la stratégie n'a donc pas à prévoir l'incertain mais à gérer ses contraintes. Il y a ainsi, par nature, un lien consubstantiel entre la stratégie et le management qui ne sont que deux aspects complémentaires de la même problématique. L'évolution du monde, soumis toujours davantage à la conjugaison de la vitesse et de la connectivité, resserre d'ailleurs le lien entre ces deux dimensions de l'action : elle pousse à la responsabilisation et à la libération des initiatives autonomes. Comme le constate le professeur Rosabeth Moss Kanter de la Harvard Business School : « L'accroissement des événements disruptifs et de l'imprévisibilité exige une agilité et une adaptabilité qui ne peut être obtenue que par le desserrement du contrôle[23]. »

Ainsi, le triptyque homme-incertitude-stratégie est-il indissociable. Une stratégie ne peut être qu'humaniste, au sens où elle doit mettre l'homme et son libre-arbitre au centre de sa conception et de son exécution. La démarche stratégique est donc inévitablement complexe puisqu'elle demande une approche globale plaçant l'homme – rationnel mais surtout irrationnel, émotionnel et passionnel – en son cœur.

L'important, c'est la planification, pas le plan

Le comportement habituel est d'être conscient que l'on ne peut raisonnablement ni prédire ni prévoir… mais d'en faire fi. En aval, l'erreur commune consiste à confondre stratégie et plan. Or la planification, analyse fermée d'un système ouvert, vise à maîtriser la réalité plus qu'à en accepter l'incertitude, donc la complexité. Pour Edgar Morin, « la notion de stratégie s'oppose à celle de planification[24] ». La stratégie ne saurait se réduire à un plan, surtout s'il ne traite que d'affectation de ressources financières : le plan ne peut qu'optimiser la part de certitude, il revient à la stratégie de rendre possible l'avenir malgré l'incertitude. Un plan ne produit pas de stratégie : il n'est qu'un moment préparatoire du processus stratégique dont il se contente de faciliter la phase de mise en œuvre.

En raison de la nature même de l'espace stratégique, le plan ne peut être qu'un guide pour l'action et un système de référence pour la mesure des écarts. Pourtant, si le plan n'est pas la stratégie, le processus de planification joue un rôle essentiel dans sa construction ; à ce titre, il est nécessaire. C'est le sens de l'affirmation du général Eisenhower, grand planificateur s'il en fut : « Les plans sont inutiles, mais la planification est indispensable[25]. »

Ce qui compte dans la planification, c'est le processus, non le produit ! La planification relève de la pédagogie, du travail sur les esprits : elle permet de s'approprier l'espace stratégique pour s'y préparer à la rencontre de l'imprévu et de l'imprévisible. La planification cultive, prédispose les intelligences, détermine les quelques certitudes, contraintes et impératifs incontournables. On ne planifie pas pour appliquer le plan, mais au contraire pour être prêt à son adaptation. Le planificateur, en pleine conscience des limites de l'exercice, sait que son plan ne sera jamais idéalement appliqué mais que sans l'exercice de planification, il ne serait pas prêt à faire face à l'aléa.

Une faute habituelle est d'imaginer qu'il existe *une* stratégie et que le rôle du stratège est de déterminer ce *one best way*, ce chemin unique, conduisant immanquablement au succès. Au contraire. Toujours placée au cœur d'un champ de contraintes contradictoires, la stratégie ne sait pas déterminer l'optimum. Son objectif est d'établir puis de maintenir le meilleur compromis possible dans le cadre d'une interrelation dynamique entre fins et moyens. Traquant ainsi une réalité en devenir constant, la stratégie n'est pas en capacité de prétendre à la vérité : elle est « un exercice trop complexe pour se laisser dominer par une quelconque formule simple[26] », comme l'affirme le général Beaufre.

Vision plus que plan

Naviguant au cœur de l'écart inévitable entre la situation espérée et la situation réelle, la stratégie ne peut être qu'un chemin adaptatif poursuivant son ambition : il n'y a pas de stratégie sans intention stratégique, donc sans volonté et sans vision. La stratégie est la volonté en acte, fermement orientée vers la « cause finale » pour parler comme Aristote, celle qui constitue la raison d'être de l'entité stratégique.

La vision joue un rôle majeur en stratégie où elle remplit de nombreuses fonctions.

La première est d'en être la source. L'ambition définie, il s'agit d'y faire converger les volontés des acteurs constituant l'entité stratégique. Cela fait de la question du sens – la question du pourquoi – l'élément générateur de la stratégie. Le champion d'échecs Garry Kasparov insiste sur cette idée : « *Pourquoi ?* est la question qui sépare les tacticiens des grands stratèges. Vous devez vous poser constamment cette question si vous voulez comprendre, développer et suivre votre stratégie […]. Avant chaque coup, chaque décision, se demander : pourquoi ce coup, quel est mon but et ce coup m'aide-t-il à le réaliser[27] ? » C'est exactement l'obligation faite dans les armées à tout officier : il n'avance jamais un pion s'il n'est

pas capable de répondre à la question du sens de son action et de sa convergence avec la mission supérieure.

La deuxième fonction de la vision est de polariser l'espace stratégique. Quand, inévitablement, l'espace stratégique se comporte différemment de ce qui avait été imaginé, la vision sert de nord magnétique, de boussole à l'action. Dans l'inconnu et l'incertitude, elle permet de faire converger les initiatives des subordonnés. Jauge unique et commune, elle assure la cohérence des incessants arbitrages rendus par tous, du haut en bas de la ligne hiérarchique. Garry Kasparov poursuit : « Il faut garder le cap sur la voie stratégique fixée sans se laisser distraire par les aléas de la compétition[28]. »

La troisième fonction de la vision est d'être l'élément fédérateur essentiel, celui qui crée la cohésion de l'entité stratégique : on appartient au même corps parce que l'on a un même but.

Cette vision, ce mont Blanc à l'ascension duquel le stratège fait adhérer de manière affective son entité stratégique, est à la fois le point de départ et le point d'ancrage du raisonnement stratégique : ce dernier ne peut être qu'une rétro-construction à partir d'un objectif qui, en même temps, la fonde et en constitue l'achèvement. Le stratège n'extrapole pas le présent, il « rétrapole » le futur…

La spécificité du stratège est de construire le présent à partir du futur, de ramener celui-là vers celui-ci. C'est pour cela qu'il peut dominer l'incertitude : il ne bâtit pas sur l'incertain, il va vers le certain, le futur qu'il connaît parce qu'il l'a lui-même déterminé.

L’exemple du deuxième conflit mondial

Le deuxième conflit mondial présente de remarquables exemples de visions stables et partagées : elles fondent la convergence des efforts et l’adhésion des hommes au cours de cette incroyable aventure stratégique.

Si la France cède hélas à l’abandon et décide, dès le 22 juin 1940, de signer un armistice avec l’Allemagne, du côté britannique le courage et l’effort s’ancrent à l’inflexible volonté de Winston Churchill. Portant son peuple dans la souffrance et le sacrifice, le Premier ministre est accroché à sa seule et inébranlable vision : la défaite d’Hitler. Il la brandit à la Chambre des communes dès le 13 mai 1940 : « Vous me demandez : Quelle est notre politique ? Je vous dis : C’est de faire la guerre sur la mer, sur la terre et dans les airs, de toutes nos forces […]. Vous demandez : Quel est notre objectif ? Je peux répondre d’un mot : La victoire ! La victoire quel qu’en soit le prix, la victoire en dépit de toutes les terreurs, la victoire aussi long et dur que soit le chemin. » Il réitère le 4 juin en promettant aux mêmes Communes que les Allemands seront combattus « sur les plages […], sur les terrains de débarquement […], dans les champs et dans les rues […], dans les montagnes ». Et de conclure : « Nous ne nous rendrons jamais[29]. »

De l'autre côté de l'Atlantique, le président Roosevelt a perçu dès les accords de Munich (1938) que les États-Unis ne pourraient se tenir à l'écart du grand combat idéologique à venir. Début 1941, il saisit que cette guerre est *sa* guerre, la chute du Reich *son* affaire, et que, dans le conflit mondial qui s'engage, l'Europe et l'Atlantique ont une importance décisive. Lors de la première grande conférence stratégique avec les Britanniques, en janvier 1941 à Washington, il comprend que, malgré les tensions avec le Japon, son premier ennemi est l'Allemagne. Il se tient désormais à cette vision. En décembre 1941, lors de la troisième grande conférence stratégique (Arcadia) qui fait suite à l'attaque japonaise de Pearl Harbor, il confirme sa vision : *Germany first* (l'Allemagne d'abord). Il s'y accroche avec ténacité, malgré l'avis de ses grands chefs militaires. Lors de la grande conférence stratégique de Téhéran en janvier 1943, il accentue même sa position : *Unconditionnal surrender* (reddition inconditionnelle) pour le III^{e} Reich. Il réalisera sa vision.

Du côté français, dès la fin du mois de juin 1940, le général de Gaulle comprend – seul au monde alors – que les Allemands ne peuvent que finalement perdre la guerre. Une seule vision le guide pendant cinq années : « Ramener la France du bon côté[30] », c'est-à-dire du côté des vainqueurs. Cette vision de la grandeur de la nation française fédère les enthousiasmes de la France libre. Le général de Gaulle relève le défi, en dépit des difficultés rencontrées. Le 17 janvier 1946, à Londres, la France est, grâce à lui, présente à Church House comme l'un des cinq membres permanents du Conseil de sécurité des Nations unies dès sa première session : malgré la débâcle de mai 1940, elle a retrouvé son statut de grande puissance. La puissance de la vision gaullienne a triomphé dans l'incertitude.

Faire route, mais savoir changer de cap

La stratégie est fondée sur un futur qu'elle veut créer, mais elle est accrochée à la réalité… qui est incertitude ! Elle se conçoit et se construit au milieu des hommes, au milieu du monde réel, comme ils sont. La difficulté, pour le stratège, tient là tout entière. Il est contraint à la raison sceptique puisque rien n'est définitivement ni connu ni acquis et que le raisonnement est insuffisant à sa démarche. Condamné autant à la rationalité qu'à l'empirisme, il lui faut à la fois douter au sens cartésien du terme et croire pour avancer vers sa finalité malgré les multiples embûches qui se dressent sur son chemin. Pour penser il faut douter, et pour agir il faut croire ! On admettra que cet équilibre harmonieux entre rationalisme et empirisme, doute et volonté, est aussi rare que le sont les grands stratèges.

L'acceptation permanente de la réalité telle qu'elle se présente est indispensable. Le stratège finit par en dominer l'incertitude grâce au sens donné à l'action qui lui permet une adaptation finalisée du chemin à cette réalité. Les officiers américains citent aisément à ce propos le comportement du général Theodore Roosevelt (fils aîné du président des États-Unis) au matin du 6 juin 1944 alors qu'il débarque en tête de ses troupes sur Utah Beach. Réalisant à la

violence du feu ennemi que le courant marin, mal estimé, a poussé les barges de son unité vers une zone où l'ennemi n'avait pas été préalablement neutralisé, il adapte immédiatement son plan et entraîne derrière lui ses troupes à l'assaut en un cri : « Notre guerre commence ici. » Le point pour le stratège n'est jamais de ramener la réalité sur le plan mais bien d'adapter en permanence le second à la première.

Dans sa conduite, la stratégie doit maintenir un contact étroit avec la réalité telle qu'elle est, non telle qu'elle a été rêvée ; elle doit y produire de l'efficacité dans un rapport dialectique constant entre l'objectif – irréel par construction – et le réel. La route fixée, le stratège s'adapte aux circonstances en changeant de cap aussi souvent que nécessaire. Mais modifier son cap n'a de sens que pour celui qui sait vers quel port il fait route !

L'erreur pour le stratège serait de croire que la volonté déplace les montagnes. Un bulldozer ne les déplace pas non plus : c'est le mouvement donné au second par la première puis la conjonction obstinée et continue des deux qui donnent un résultat. De fait, la plupart des grands échecs stratégiques sont dus à la coupure entre la conception et l'exécution. L'absence de boucle de rétroaction du réel sur la conception produit un écart croissant entre la situation initialement envisagée et celle qui se développe. C'est l'échec assuré. L'exemple emblématique en est l'opération des Dardanelles, idée brillante mais mise en œuvre selon un plan fixe de plus en plus divergent d'une réalité dans laquelle elle s'enlise : engagée sans souplesse ni réalisme au printemps 1915 pour obtenir le contrôle du détroit des Dardanelles et la capitulation de l'Empire ottoman, allié de l'Allemagne, cette opération constitue l'un des grands désastres militaires des armées alliées durant la Première Guerre mondiale.

Aucune stratégie gagnante sans couplage interactif, étroit et permanent, de la conception et de l'exécution.

Maître en matière de vision et d'adaptation, Napoléon sait que le malheur est le destin du « général qui arrive au combat avec un système ». Pour lui, si le plan vaut pour la certitude, la stratégie s'impose dans l'incertitude. Ainsi, dans la conduite de ses campagnes comme dans l'exécution de ses batailles, il ne s'obstine pas à croire que ses solutions initiales sont les bonnes. Au contraire, lorsque les situations évoluent, l'intelligence toujours tendue vers l'effet à obtenir, il modifie ses plans par touches successives pour les adapter aux évolutions de son espace stratégique. Un de ses grands historiens, Jacques Garnier, constate : « Ce n'est pas dans sa prescience de l'événement que Napoléon est génial, mais dans sa gestion en temps réel de l'évolution de la situation[31]. » L'Empereur lie indissolublement et fait co-évoluer le stratégique et l'opérationnel.

Son aphorisme bien connu « On avance et on voit[32] » est souvent mal interprété. Il ne s'agit pas de légèreté mais au contraire d'une profonde compréhension de l'espace stratégique. Loin d'être inhibé par l'inconnu et l'incertitude auxquels il doit faire face, il les aborde selon l'attitude de l'explorateur. Ayant pris une décision parmi d'autres possibles, il progresse sans oublier les autres hypothèses écartées à ce stade, sans cesser d'observer les déformations de l'espace stratégique entraînées par son choix. N'ayant qu'une vague idée de son futur proche, il choisit de le cristalliser en le façonnant par son agissement. Mais, avant d'« avancer », Napoléon a parfaitement défini l'effet qu'il cherche à obtenir et mis en place les moyens des manœuvres qui lui permettront de réagir aux situations nouvelles créées par son propre mouvement. L'empereur pratique en virtuose ce qui sera appelé, deux siècles plus tard, la « stratégie

chemin faisant », qui, à partir d'une direction générale, décide pas à pas d'elle-même en fonction de l'évolution de l'espace stratégique.

Sa campagne de 1805 contre la troisième coalition – fomentée par le Royaume-Uni avec la Russie, l'Autriche, le royaume de Naples afin d'écraser Napoléon I[er] – en constitue un époustouflant exemple ; en particulier, sa victoire d'Ulm contre l'armée autrichienne du général Mack le pose en maître de la stratégie adaptative.

Foch décrit clairement l'attitude stratégique de Napoléon : « Infléchir les opérations à la demande de circonstances qui se révèlent à chaque pas, pour faire progresser sa stratégie de résultat en résultat, d'un pas lent et sûr, mais toujours dans la direction visée, vers l'objectif assigné à tous ces efforts ; en conserver pour cela constamment la vision nette, quelque sinueuse et tortueuse que soit la route à pratiquer pour atteindre […]. Napoléon n'a jamais eu de plan d'opérations, ce qui ne veut nullement dire qu'il ne savait pas où il allait […]. Il avait son but de guerre, son but final. Il marchait, fixant, au fur et à mesure des circonstances, les moyens d'approcher et d'atteindre ce but[33]. » C'est une perception très semblable de la stratégie qui fera de Jack Welch, président du groupe General Electric de 1981 à 2001, l'un des plus emblématiques chefs d'entreprise aux États-Unis ; pour lui, « loin d'être un long plan d'action, la stratégie est l'évolution d'une idée centrale à travers des circonstances perpétuellement changeantes[34] ».

La stratégie peut être comparée à la rivière irrésistiblement attirée par son océan : la vision. Sans plan préconçu mais forte de sa gravité, elle fraie dans les hauteurs son chemin à travers les rochers auxquels elle adapte son cours sans chercher à les briser. En plaine, elle sculpte ses méandres pour poursuivre sa route. Si elle dispose du potentiel suffisant, de la nécessaire capacité d'adaptation et de contournement des obstacles, si elle sait éviter les zones arides prêtes à l'absorber,

elle atteint l'étendue marine qui constitue son aimant et lui donne sens.

Organiser l'architecture des finalités pour assurer la convergence

Tout système stratégique est un métasystème qui en englobe un ou plusieurs autres et leur donne sens. Le stratège doit sans cesse conserver en tête cette image de l'emboîtement des matriochkas. À l'extérieur, une enveloppe de stabilité, relativement insensible à l'incertitude. À l'intérieur, telles des poupées russes, des niveaux d'action passant insensiblement de la politique à la grande stratégie, puis de la grande stratégie à la stratégie, puis de la stratégie à la grande tactique, puis de la grande tactique à la tactique, puis de la tactique à la technique. Plus on descend, plus s'accroît la sensibilité à l'incertitude et plus il convient d'être agile et adaptatif.

Cette architecture d'ensemble permet l'efficacité dans l'incertitude : une enveloppe supérieure – l'enveloppe stratégique – apporte sens général et stabilité aux niveaux inférieurs ayant eux-mêmes leurs propres finalités – leur propre « grammaire » disait Carl von Clausewitz –, mais pas leur propre logique. Il n'y a qu'une logique générale, la logique supérieure : elle constitue la légitimité des finalités des niveaux inférieurs.

Voilà l'un des rôles majeurs du stratège : s'assurer de la cohérence d'ensemble de cette architecture des finalités, toutes les finalités de

niveau inférieur devant concourir à la finalité d'ordre supérieur. À chaque collaborateur de vérifier que la logique de sa propre action s'inscrit dans la logique du niveau supérieur ; à chacun de vérifier que la logique de ses collaborateurs est bien cohérente avec la sienne.

Cette référence constante au sens supérieur assure la convergence des finalités au sein de la pyramide stratégique. Elle est la condition de l'efficacité globale de l'entité stratégique dans l'incertitude et donc la transformation permanente.

Ce n'est le cas que si toutes les finalités intermédiaires sont rétro-construites – du haut vers le bas et non du bas vers le haut –, toujours comme un moyen pour une fin qui lui est supérieure : la taille de la pierre n'a de sens que si la pierre taillée s'inscrit dans l'esprit général de la cathédrale à venir. Chacun son rôle quand le navire stratégique a commencé sa traversée dans l'incertitude. Au capitaine de fixer la route, au navigateur de modifier le cap pour s'adapter aux variations des vents et des courants, au timonier de barrer et d'éviter les obstacles.

Il existe donc une hiérarchie stratégique, comme il existe une hiérarchie des normes de droit. Chaque entité stratégique devrait disposer d'un conseil stratégique vérifiant la convergence des logiques des différents niveaux, au même titre que la France dispose d'un Conseil d'État : le règlement doit être conforme à la loi qui doit être conforme à la Constitution. Même enchaînement de la technique à la tactique, puis à la stratégie, et enfin à la politique.

Créer les conditions de l'adaptation permanente

Dans l'incertitude stratégique, une règle d'or : ne pas chercher à tout prévoir avec précision. Cette recherche serait vaine puisque le stratège, rendu aveugle par l'opacité de tout système complexe, est condamné à une connaissance approximative du présent. En outre, au cours du développement de la stratégie, l'inextricable entremêlement des actions et réactions conduit vite les conséquences inattendues de ce qui a été voulu à prendre le pas sur la volonté initiale. Ainsi, l'important n'est pas de tout prévoir, mais de savoir tisser en continu ce que l'on a voulu et ce qui est, de s'en donner les moyens humains et matériels. Au sommet la stratégie doit être sans cesse adaptée, donc conduite : ce pilotage doit être organisé. Mais c'est la capacité d'adaptation de chacun, jusqu'au niveau inférieur, dans le sens de la logique générale – la vision – qui permet le succès de l'ensemble. Le management humain doit inciter, orienter et encadrer l'initiative en créant les conditions de son expression maximale et en favorisant la créativité. Finalement, le succès de la stratégie dans l'incertitude suppose la vision et l'adaptation, donc la confiance en l'homme : celui-ci, première cause de l'incertitude, constitue la première solution aux problèmes qu'elle pose.

*

Le propre même de l'espace stratégique, éternel nébuleux crépuscule, est d'imposer au stratège de décider dans l'ignorance des données futures déterminantes pour le succès de sa démarche. C'est vrai d'un entrepreneur décidant d'un investissement majeur, d'un général engageant ses armées, d'un homme politique à la conquête du pouvoir ou d'un homme d'État cherchant à construire un avenir meilleur… S'agissant des multiples dimensions de l'espace stratégique, le grand économiste John Keynes remarquait qu'il n'y a pas de fondement scientifique sur lequel on puisse formuler, de façon autorisée, quelque raisonnement probabiliste que ce soit. Dès qu'elle est confrontée à un système humain, l'action est gouvernée par le principe d'incertitude[35]. Et cela ne changera pas. L'avenir est conditionné par le passé, mais il n'en est pas une extrapolation : malgré tous les espoirs placés dans le *big data*, la question de l'incertitude, de l'attitude que le stratège doit adopter non pour la dominer – dangereux espoir ! –, mais pour atteindre grâce à elle ses objectifs est toujours davantage d'actualité.

Résistant à l'instinct naturel qui pousse à renforcer le contrôle de et dans l'incertitude, l'homme d'action doit se réjouir de l'existence de celle-ci, en faire l'éloge. C'est elle, et elle seule, qui permet l'espoir, condition de la vie humaine. C'est elle qui engendre l'innovation, favorise la différenciation et permet au monde de n'être pas le simple reflet des rapports de force. Bien sûr, il est tentant de chercher à rationaliser la stratégie puisqu'elle est essentielle et qu'on aimerait en faire un instrument sûr ; peine perdue, elle est et demeurera la science de l'opacité, l'art de l'incertain à jamais privé de vérité établie.

C'est l'incertitude, acceptée en tant que dimension de l'ordre du monde, qui donne sa valeur à l'intelligence et toute sa place à la stratégie. Elle est simplement vitale.

1. Nous avons traité ce thème particulier dans *Décider dans l'incertitude*, Paris, Economica, 2004.

2. Carl von Clausewitz, *De la guerre*, *op. cit.*, p.133.

3. Comme le démontre fort bien Edward Luttwak dans *Le Paradoxe de la stratégie*, Paris, Odile Jacob, 1989.

4. Jean Guitton, *La Pensée et la Guerre*, Paris, Desclée de Brouwer, 2017, p. 219.

5. Martin van Creveld, *Technology and War. From 2000 BC to the Present*, New York, Free Press, 1989, p. 316.

6. Charles de Gaulle, *Le Fil de l'épée et autres écrits*, Paris, Plon, 1994, p. 195.

7. Philippe Silberzahn, *Bienvenue en incertitude*, *op. cit.*, p. 144-146.

8. Ferdinand Foch, *De la conduite de la guerre*, Paris, Economica, 2000, p. 197.

9. Stanley McChrystal, *Team of Teams*, Londres, Penguin, 2015, p. 245, 250.

10. Dominique Genelot, *Manager dans la complexité*, Paris, INSEP Éditions, 1992, p. 34.

11. Carlos Ghosn, *Revue de la Défense nationale*, mars 2014.

12. Jean-Dominique Senard, *Le Figaro*, 5 mars 2016.

13. Carlos Ghosn, *Revue de la Défense nationale*, *op. cit.*

14. William Shakespeare, *Les Joyeuses Commères de Windsor*, acte V, 5.

15. Henri Poincaré, *Sciences et méthodes*, Paris, Flammarion, 1947, p. 68-69.

16. Il faut se rappeler que c'est l'illusion des militaires américains d'avoir, grâce à leurs avancées technologiques et leur prétendue « révolution dans les affaires militaires » (RMA), définitivement levé le brouillard de la guerre et donc de dominer enfin celle-ci qui a conduit directement au désastre stratégique de la deuxième guerre du Golfe (2003-…). L'ouvrage emblématique et fondateur de cette folie est celui de l'amiral William A. Owens, *Lifting the Fog of War*, Baltimore (Md), Johns Hopkins University Press, 2001.

17. Ferdinand Foch, *Des principes de la guerre*, Paris, Economica, 2007, p. 260.

18. Jean-François Phélizon, *Un nouvel art de la guerre*, Paris, Nuvis, 2017, p. 117.

19. Edgar Morin, *Le Monde*, 10 novembre 2016.

20. Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*, *op. cit.*, p. 107.

21. Constatant ce phénomène Henry Mintzberg – grand pourfendeur de l'exercice stérile et dangereux dit « de planification stratégique » – évoque pour sa part la « stratégie délibérée », correspondant au projet initial, et la « stratégie émergente », fruit des nécessaires adaptations à la réalité rencontrée, les deux stratégies se conjuguant en « stratégie réalisée ». *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, chap. 1.

22. Henry Mintzberg, *Le Management*, Paris, Eyrolles, 2013.

23. Rosabeth Moss Kanter, citée par Stanley McChrystal, *Team of Teams*, *op. cit.*, p. 213.

24. Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*, *op. cit.*, p. 119.

25. Dwight D. Eisenhower, (1890-1969) fut général de l'armée des États-Unis et commandant en chef des Forces alliées en Europe durant la Seconde Guerre mondiale. Il commande la campagne d'Afrique du Nord (1942-1944), la campagne d'Italie (1943) puis l'opération Overlord de débarquement en Normandie (1944) et la campagne de libération de l'Europe (1944-1945). Il fut président des États-Unis pour deux mandats (1953 à 1961).

26. André Beaufre, *Introduction à la stratégie*, *op. cit.*, p. 71.

27. Garry Kasparov, *La vie est une partie d'échecs, op. cit.*, p. 62.

28. *Ibid.*, p. 58.

29. La clarté de Winston Churchill n'est pas sans rappeler celle de George Clemenceau. Aux moments dramatiques du printemps 1918 qui voient la poussée allemande parvenir presque à Paris bombardée tous les jours, il s'exprime en des termes très semblables devant la Chambre des députés : « Ma formule est la même partout. Politique intérieure ? Je fais la guerre. Politique étrangère ? Je fais la guerre. Je fais toujours la guerre… Je me battrai devant Paris, je me battrai dans Paris, je me battrai derrière Paris ! » (discours à la Chambre des députés, 8 mars 1918).

30. Charles de Gaulle, 30 juin 1940, cité par Jean Lacouture, *De Gaulle*, t. 1. *Le Rebelle*, Paris, Seuil, 1984, p. 392.

31. Jacques Garnier, *Austerlitz*, Paris, Fayard, 2006, p. 344.

32. Cette attitude n'est pas sans rappeler celle d'un autre grand artiste, le peintre français contemporain Pierre Soulages, qui affirme régulièrement : « Quand je commence un tableau, je ne sais pas ce que je vais faire : c'est ce que je fais qui m'apprend ce que je cherche ». C'est son action qui cristallise sa finalité.

33. Ferdinand Foch, *De la conduite de la guerre*, *op. cit.*, p. 27.

34. Jack Welch, cité par Stephen Bungay, *The Art of Action*, Boston, Nicholas Brealey Publishing, 2011, p. IV.

35. Cela est aussi vrai pour les systèmes physiques ! Ainsi, en mécanique quantique, le principe d'incertitude de Heisenberg indique qu'il existe une limite fondamentale à la précision avec laquelle il est possible de connaître simultanément deux propriétés physiques d'une même particule.

3

Croire en l'imprévisible

C'est l'inattendu qui offre les meilleures chances de victoire.

Basil Liddell Hart

Entrer en stratégie, c'est embrasser l'incertitude. C'est dès lors accepter la certitude d'être un jour frappé par la surprise : un événement dont je ne peux connaître ni le moment, ni la forme, ni l'intensité mais qui affectera immanquablement et durement mon projet stratégique.

L'imprévisible, au sens plein du terme, est consubstantiel à l'espace stratégique. Les phénomènes de surprise stratégique – un événement imprévu aux conséquences majeures – et plus généralement de surprise s'imposent au stratège comme des paradigmes incontournables, pourtant trop souvent méprisés.

Le stratège doit accepter ce constat, c'est-à-dire s'y attendre et s'y préparer, l'intégrer dans ses raisonnements, provisionner pour en atténuer les effets, construire la résilience de son entité stratégique voire, comme l'indique le philosophe Nassim Nicholas Taleb, rendre cette dernière « antifragile[1] », autrement dit capable de se renforcer de la surprise.

L'inévitable surprise

L'histoire contredit la rationalité naturelle de l'homme. La première, déterminée par un petit nombre d'événements extrêmes, ne progresse pas de manière linéaire, mais de façon chaotique, de ruptures imprévues en retournements brutaux. Le second raisonne naturellement selon une logique de continuité structurée par l'idée (fausse) de progrès permanent.

Le problème est là. Notre cécité face au hasard, notre difficulté à accepter l'existence de surprises marquant inéluctablement la progression du temps proviennent de notre incapacité à penser la discontinuité du monde. Nous privilégions les constructions mentales claires et rationnelles, nous écartons les éventualités plus désordonnées parce qu'elles s'insèrent mal dans nos modèles. Devant notre difficulté à imaginer ce qui n'a pas encore été, nous construisons le futur à partir de notre seule expérience du passé. Nos cerveaux, nos intuitions ne sont pas naturellement aptes à penser les non-linéarités, les inédits.

Dans son éclairant ouvrage *Le Cygne noir*[2], Nassim Nicholas Taleb montre bien comment, même si les événements majeurs rares sont difficiles à envisager, ce sont bien eux qui font et défont l'histoire ; les évolutions profondes du monde se font par sauts et bonds, non par

modifications progressives. Les événements « aberrants extrêmes », dont on ne peut pas calculer les probabilités d'occurrence, jouent un rôle bien plus important que les faits ordinaires. Edgar Morin constate que, de même qu'« aucune grande œuvre d'art ne pouvait être prévue à l'avance par le calculateur le plus avisé […], aucune des grandes transformations du monde (Révolution française, révolution d'Octobre, accession d'Hitler au pouvoir…) n'était programmée ou prévisible, de même qu'étaient imprévues la conversion de l'aristocrate Philby aux services de renseignement soviétiques, la défection du Soviétique Kravtchenco devenant antisoviétique[3] ». Ayant naturellement du mal à penser en rupture, le stratège-décideur court un risque grave : celui d'ignorer que l'inédit ne peut être prédit, celui de penser l'avenir comme si la surprise stratégique ne devait jamais arriver. Pourtant, l'accident advient tôt ou tard : seuls s'en relèvent ceux qui en ont intégré son caractère inévitable dans leur raisonnement.

Nassim Nicholas Taleb illustre son propos à l'aide du paradigme de la dinde : engraissée tous les jours avec beaucoup de soin, elle croit les humains à son service mais n'imagine pas que chaque becquée la rapproche de son exécution la veille de Thanksgiving, son ultime « cygne noir ». L'auteur constate que toute organisation humaine rencontre un jour son Thanksgiving mais que la plupart, ne l'ayant jamais vécu, sont incapables tant de le concevoir que de s'y préparer, n'intégrant jamais cette possibilité dans leurs raisonnements.

Au contraire, surmonter la surprise, c'est accepter que rien ne permettra de l'éviter, être intellectuellement et matériellement prêt à son surgissement. Lorsqu'il entre en stratégie, le stratège doit chercher à réduire l'éventualité de la surprise, mais il doit parallèlement accepter son caractère inexorable, adopter une attitude

intellectuelle et matérielle adaptée à cette réalité. Survivre à la surprise est moins une affaire de chance que de posture.

Ne nous leurrons pas sur l'aptitude de la puissance à nous en protéger. Au contraire même, puisqu'elle aveugle et emprisonne dans la certitude. C'est sa supériorité physique qui empêche Goliath, le géant surarmé, d'anticiper le stratagème de son adversaire ; cela le rend inattentif à la surprise. En 1940, la plus puissante armée européenne, l'armée française, est surprise par une offensive blindée dont elle avait pourtant parfaitement observé la répétition en Pologne en septembre 1939. La même armée est surprise à Dien Bien Phu (1954) par l'incroyable créativité du général Giap qui fait monter pièce à pièce ses canons sur les hauteurs dominant le camp retranché français. La puissante Amérique est totalement prise de court par les attaques terroristes innovantes du 11 septembre 2001.

L'histoire militaire : une succession d'impossibles

Le stratège, militaire en particulier, cherche à surprendre l'attente de son adversaire. Il trompe ses représentations en forgeant à son intention une image fausse de la réalité. L'histoire est ainsi pleine de surprises, d'imprévisibles, puisque la créativité et le paradoxal sont la base de la stratégie.

La surprise peut venir de l'usage de l'espace physique. Comme nous l'avons déjà évoqué, en mai 1940, c'est le choix paradoxal du massif forestier des Ardennes pour mener leur percée blindée qui surprend les Français et permet aux forces allemandes de disloquer leur dispositif. Réponse du berger à la bergère en novembre 1944 : le général Leclerc surprend la défense allemande de Strasbourg par l'engagement dans les Vosges de toute sa 2e division blindée sur les étroits chemins du col de Dabo. En septembre 1950, lors de l'opération Chromite, le général Douglas MacArthur renverse en leur faveur par la surprise la situation dramatique des armées sud-coréennes : en organisant le débarquement de ses troupes, le 10e corps américain, en un lieu hautement improbable – la zone d'Incheon, très défavorable et tenue par l'ennemi –, il force les armées nord-coréennes à la retraite.

Bien avant eux, lors de la deuxième guerre punique (218-202 av. J.-C.), Hannibal fonce vers l'Italie en passant dans le dos de l'armée de Scipion débarquée dans les bouches orientales du Rhône pour bloquer sa progression vers Rome. L'audace de sa projection surprend littéralement l'armée romaine : « L'offensive terrestre qui projette l'armée carthaginoise sur les Pyrénées puis les Alpes vers l'Italie est à la fois une folie et un coup de génie ; logistiquement, c'est un cauchemar et un chef-d'œuvre, le passage du Rhône avec les éléphants est épique, le franchissement des Alpes est dramatique[4]. » Lors de sa campagne d'Alsace (hiver 1674-1675), le maréchal de Turenne bat les Impériaux en contrevenant à toutes les règles habituelles : il combat en plein hiver, surprend son adversaire en attaquant par la montagne, déboule brutalement dans la vallée pour mettre son ennemi en fuite. Même audace pour Napoléon lors de sa deuxième campagne d'Italie (1799-1800) : il décide de fondre brutalement sur le Piémont en faisant franchir à son armée la barrière des Alpes simultanément par les cols du Grand-Saint-Bernard, du Saint-Gothard, du Petit-Saint-Bernard et du Mont-Cenis, battant définitivement à Marengo l'armée du Saint-Empire du général Michael von Melas. Prise de risque et succès pour les armées bédouines de la révolte arabe pour leur saisie du port d'Agaba (6 juillet 1917). Lawrence d'Arabie, en opposition à l'avis général qui préconisait un assaut depuis la mer, conseille à l'émir Fayçal de lancer l'attaque deupis le désert. Ce contournement inédit surprit la garnison turque conduite ainsi à la reddition : il permit aux Britanniques la relance victorieuse de leur campagne au Proche-Orient.

La surprise peut aussi être celle du moment : ainsi de l'attaque japonaise sur le port américain de Pearl Harbor avant toute déclaration de guerre, ou de la contre-offensive allemande des

Ardennes en décembre 1944 quand le général Eisenhower croit son ennemi déjà à genoux.

Elle peut être encore l'utilisation de moyens innovants : gaz de combat le 22 avril 1915 à Ypres par l'armée allemande, première offensive blindée de l'histoire militaire française en 1917 à Berry-au-Bac, explosions nucléaires des 6 et 9 août 1945 qui sapent définitivement la résistance japonaise.

La surprise, c'est encore tromper l'ennemi sur ses intentions comme l'ont fait Napoléon à Austerlitz ou le général Eisenhower lors du débarquement de Normandie : en 1805 les Russes ont misé à tort sur la retraite de la Grande Armée vers Vienne ; en juin 1944 les Allemands attendaient les Américains dans le Pas-de-Calais ! L'imprévisible, c'est l'impossible, le cheval de Troie utilisé par Ulysse dans l'*Odyssée* comme nous le conte Homère, ou encore les canons enterrés du Vietminh à Dien Bien Phu, éventualité que l'état-major du général de Castries n'avait pas envisagée…

La surprise, cela peut être simplement l'incroyable capacité de l'homme à résister pour sa survie ou celle des siens. Ainsi en est-il du premier tournant de la Grande Guerre en septembre 1914. La percée allemande bute sur les forces morales du soldat français accroché à la Marne. Le miracle de la Marne ! Pour Charles de Gaulle, « l'ébranlement qui provoqua la défaite allemande eut ce caractère singulier qu'il tint moins à la tournure prise par les combats eux-mêmes qu'à la stupeur dont notre offensive frappa, soudain, l'adversaire[5] ». Effectivement, les Allemands n'imaginaient pas ce sursaut moral, se voyant déjà à Paris comme en 1815 et 1870. Pour le général Helmuth von Moltke, chef d'état-major général et neveu du vainqueur de 1870, « que des hommes ayant reculé pendant plus de quinze jours, couchés par terre et à demi morts de fatigue, puissent reprendre le fusil et attaquer au son du clairon, c'est une chose avec

laquelle, nous autres Allemands, nous n'avons jamais appris à compter[6] ».

L'histoire se construit de ruptures

Point n'est besoin de remonter au déluge (belle surprise stratégique cependant !) pour percevoir que les accidents de l'histoire sont l'histoire elle-même. Le futur se déduit difficilement du passé. Au cours du XX^{e} siècle par exemple, d'août 1914 à septembre 2001 en passant par la crise de 1929, la Deuxième Guerre mondiale, la guerre froide, la chute du mur de Berlin, la faillite de Lehman Brothers et la crise financière qui la suit, les printemps arabes, la crise grecque, l'émergence de Daech, le Brexit… les accidents se succèdent, à la surprise quasi générale. Ces événements, le plus souvent inédits, rendent caduques les hypothèses qui sous-tendaient notre vision de l'avenir ; ils conduisent chaque fois à des reconfigurations profondes du monde. Ce qui était vrai avant ces surprises devient faux après, les prévisions antérieures s'avérant brutalement obsolètes.

Les acteurs y ont ou non survécu, en fonction de leurs capacités à « encaisser » ces accidents. Si la France résiliente de 1914 ne lâche pas après les désastres militaires d'août, celle de 1940 s'écroule de son incapacité matérielle et morale à reprendre son souffle après le formidable uppercut allemand du mois de mai. Les États-Unis se remettent de Pearl Harbor (1941), tiennent ferme lors de la crise des missiles de Cuba (1962), ne s'effondrent pas après l'attaque des Twin

Towers (2011) ; leur capacité de résilience leur permet de tenir, puis de rebondir. La Russie décomposée de la révolution bolchevique ne résiste pas aux pressions militaires allemandes de 1917 ; en revanche, celle de Staline se remet de la surprise de l'opération Barbarossa (attaque allemande en juin 1941 en dépit du pacte germano-soviétique de non-agression), mais celle de Gorbatchev disparaît de l'effondrement du mur de Berlin en 1989.

L'imprévisible, les ruptures sont le pain quotidien de l'histoire ; leurs conséquences stratégiques tiennent à la constitution des acteurs.

Des surprises de plus en plus fréquentes

Comme l'histoire s'accélère au rythme de l'explosion hyperbolique des découvertes scientifiques – tandis que ses accidents de parcours rendent les prospectives de plus en plus aléatoires – les surprises stratégiques se succèdent sur un tempo accéléré.

L'interconnexion du monde accroît d'ailleurs le caractère universel des surprises. Nous sommes définitivement entrés en « Extrémistan », ce pays imaginé par Nassim Nicholas Taleb, dans lequel le détail apparemment le plus insignifiant, le plus petit événement peuvent entraîner le basculement du système global dont la modélisation devient chimérique. Hier, l'éruption d'un volcan islandais passait inaperçue ; aujourd'hui, le réveil d'Eyjafjöll (2010), clouant les avions au sol, surprend et perturbe une grande partie de l'hémisphère Nord. Hier, l'effondrement d'une banque ne ruinait que quelques entrepreneurs locaux ; aujourd'hui, celui de Lehman Brothers (2008) déclenche une crise financière mondiale. Hier, peu importait, au fond, les coups d'État africains et les déchirements moyen-orientaux ; aujourd'hui, par le biais du terrorisme international, toute crise peut avoir de graves conséquences pour la France notamment et imposer des réactions, souvent militaires.

Les prouesses croissantes des technologies de la communication jouent un rôle démultiplicateur stupéfiant. En 1972, ce rôle n'avait pourtant pas encore été imaginé par le météorologue américain Edward Lorenz quand il affirmait déjà que le battement d'ailes d'un papillon au Brésil pouvait provoquer une tornade au Texas. Ses travaux de recherche lui avaient prouvé que des variations infimes entre deux situations initiales pouvaient conduire à des situations finales sans rapport entre elles. Mais il n'évoquait alors que des mécanismes physiques non encore soumis à d'imprévisibles interactions humaines, vingt ans avant l'irruption d'Internet.

Souvent attribuées à tort à de grandes causes extérieures, les ruptures majeures – celles qui font vaciller les grandes organisations, de la nation à l'entreprise – apparaissent toujours inéluctables a posteriori… mais imprévisibles a priori : c'est souvent un facteur mineur qui déclenche la réaction en chaîne. Quel meilleur exemple de cet effet papillon que les printemps arabes déclenchés par le *vendeur de rue* Tarek al-Tayeb Mohamed Bouazizi, lorsqu'il s'immole par le feu le 17 décembre 2010 sur le marché de la petite ville tunisienne de Sidi Bouzid ? L'humiliation publique qui provoque son geste désespéré est le catalyseur d'une succession de révolutions. Elle se répercute en cascade, produisant des « cygnes noirs » foudroyants : chute du régime de Ben Ali en Tunisie, de Moubarak en Égypte, de Kadhafi en Libye, suivie de la stupide intervention française en 2011, déstabilisation pour trente ans du Sahel, engagement français dans cette zone pour des décennies et inflation migratoire massive à travers la Méditerranée…

Que celui qui entre en stratégie n'espère donc pas des technologies de demain la fin de l'imprévisible, bien au contraire : l'embrasement arabe ne s'est pas propagé en dépit des progrès technologiques, mais à cause d'eux !

Des surprises stratégiques rarement fatales si l'on y est préparé

L'effondrement français de 1940 est vraiment un cas d'école car il constitue en fait une exception : les conséquences d'une surprise stratégique peuvent être graves, elles ont rarement un impact aussi destructeur.

La surprise stratégique n'est jamais une garantie absolue du succès : comme on l'a vu, les Japonais perdent la guerre malgré Pearl Harbor et le III^{e} Reich recule face aux Russes malgré l'opération Barbarossa. L'adversaire surpris est neutralisé mais souvent de manière temporaire s'il dispose d'une capacité suffisante à encaisser. Si l'effet de surprise constitue un avantage en sidérant l'Autre qui se trouve dans l'incapacité immédiate de réagir, le procédé ne modifie que temporairement l'équilibre des forces. Il n'aboutit que rarement à une paralysie durable de l'adversaire, du moins si le « surpris » a pris la précaution de construire sa résilience. Anticiper l'imprévisible, lui survivre, c'est y croire.

Le phénomène inévitable de surprise stratégique impose donc les deux notions de résilience et de capacité d'adaptation. Le coup physique et psychologique porté par la surprise stratégique est mortel si, et seulement si, l'acteur ne s'est pas doté de capacités de résistance

et de réaction. C’est la suffisance de l’épaisseur stratégique d’un système qui lui permet de survivre et de reprendre l’ascendant.

Un outil essentiel pour la contre-surprise

Constituant essentiel de l'épaisseur stratégique, les réserves – aux dimensions multiples – sont l'élément majeur de réponse à la surprise stratégique. Elles permettent de préserver la liberté et la capacité d'action malgré l'imprévu et le hasard. Le philosophe et médecin Pierre Vendryès le résume simplement : « Pour prévenir le hasard, il faut disposer de réserves contraléatoires[7]. » Pour lui, les réserves constituent l'outil essentiel de la régulation, source d'indépendance vis-à-vis du hasard. Du besoin de réserves, il donne un exemple physiologique éclairant : « Les régulations physiologiques comportent bien un temps de mise en réserve. Par exemple, pour annuler les variations possibles de la glycémie, du glucose est mis en réserve dans le foie sous forme de glycogène ; pour annuler les variations possibles du pH sanguin, des corps tampons sont accumulés dans le sang en réserve alcaline ; pour annuler les variations possibles dans l'apport de l'oxygène aux cellules, de l'oxygène est mis en réserve dans les hématies sous forme d'oxyhémoglobine. Le sang artériel est le milieu physiologique de toutes les cellules de l'organisme. Grâce aux régulations, tout centimètre cube de sang artériel a, en tout point de l'organisme et à tout instant, la même valeur physiologique. Il échappe aux aléas de l'alimentation et aux aléas de

l'utilisation. L'usage des réserves est déclenché automatiquement par les besoins. La capacité des organes réservoirs doit avoir une marge de sécurité suffisante pour amortir le plus possible d'écarts aléatoires. Grâce à ces régulations, l'organisme maintient constantes ses conditions physiologiques malgré les aléas de ses relations avec le milieu extérieur[8]. »

Comme pour l'organisme humain, la constitution de réserves puis leur reconstitution dès que les premières ont été consommées sont une règle de survie dans l'espace stratégique. À l'inverse, leur absence constitue non seulement une injure au respect dû par le stratège à l'imprévisibilité, mais également une faute grave pour tout haut responsable, en particulier s'il détient les destinées d'une nation. Dans son *Traité de stratégie*, Hervé Coutau-Bégarie rapporte « le passage terrible des Mémoires de Churchill qui relate sa rencontre avec les chefs français après la percée de Sedan. Le général Gamelin vient de lui apprendre qu'il ne dispose d'aucune réserve pour colmater la brèche : "Pas de réserves stratégiques, aucune ! Je restai confondu. Que fallait-il penser de la grande armée française et de ses plus grands chefs ? Il ne m'était jamais venu à l'esprit qu'un commandant en chef, chargé de défendre huit cents kilomètres, pourrait laisser ce front sans une masse de manœuvre[9]" ». L'histoire ne conserve de cette campagne que le souvenir d'une immense défaite des Français, incapables de réagir à l'attaque allemande et de surmonter l'effondrement de leur pointilleuse planification… parce que, trop sûrs de leurs présuppositions et de leur planification, méprisant le principe d'incertitude, ils ne s'étaient pas dotés de réserves.

Cet exemple vient hélas appuyer de manière dramatique le constat de Pierre Vendryès : « Comme le montre la physiologie, la mise en réserve est une des fonctions qui décide de la survie[10]. » Il est

intéressant de remarquer que les parachutistes dénomment « réserve » ce petit parachute de secours qu'ils actionnent dans le cas imprévisible, mais possible, d'un dysfonctionnement de la voile principale et qui constitue alors leur seule chance de survie.

L'illusion de la connaissance

Edgar Morin constate que « l'on a beau savoir que tout ce qui s'est passé d'important dans l'histoire mondiale ou dans notre vie était totalement inattendu, on continue à agir comme si rien d'inattendu ne devait désormais arriver[11] ». Nous sommes en effet sous l'influence d'une grave illusion : celle de la connaissance. Elle consiste à penser que l'on peut anticiper l'imprévisible, les surprises stratégiques, donc les éviter, sinon les parer. C'est une erreur. La surprise est consubstantielle à l'espace stratégique, qu'il soit conflictuel et militaire ou simplement concurrentiel et économique. Quant à l'affirmation du célèbre humoriste américain Mark Twain, elle est rarement démentie : « La catastrophe qui finit par arriver n'est jamais celle à laquelle on s'est préparé. »

La première des prudences intellectuelles est de l'admettre. La surprise surviendra, tôt ou tard, quelles que soient la pertinence et l'efficacité des dispositions prises pour la prévenir et s'en protéger. C'est d'autant plus vrai qu'il y a loin, on l'a vu, de l'information à la connaissance, et autant de cette dernière à la compréhension. S'y ajoute que, s'il est possible de connaître les capacités de l'Autre, il est nettement plus difficile de saisir ses intentions que l'on ne pourra que supputer. Garry Kasparov constate qu'aux échecs, l'un perd et l'autre

gagne, et pourtant « les échecs sont par excellence le jeu de l'information à cent pour cent : les deux joueurs disposent à tout instant de l'ensemble des données[12] », ce qui est également vrai des joueurs de go. La connaissance parfaite est par elle seule tout à fait insuffisante pour éviter le drame stratégique.

Les attentats du 11 septembre 2001 en restent l'indéfectible preuve. Les services de renseignement disposaient de tous les indices nécessaires, toutes les informations étaient disponibles : les signaux existaient, mais ils n'ont pas produit l'alerte utile. C'est d'ailleurs plus généralement le cas de toutes les catastrophes sécuritaires, qu'il s'agisse des attentats terroristes de novembre 2015 à Paris ou de celui de Nice en juillet 2016. Le piège de ces événements est qu'ils semblent prévisibles… a posteriori. Comme les informations qui auraient permis de les prévoir pour la plupart étaient connues, le réflexe est celui de la rationalisation rétrospective. L'effort se concentre sur la connaissance et néglige la capacité d'absorption : on tente naïvement de les prévoir au lieu d'en admettre l'imprévisibilité et d'investir sur la résilience des systèmes et des hommes.

C'est une grave erreur intellectuelle qui expose dangereusement aux conséquences de la prochaine surprise, celle qui ne manquera pas, bientôt, de survenir.

Savoir penser l'impensable

Nous sommes là devant la limite de l'imagination collective : il est très difficile de se placer dans une posture intellectuelle capable de penser l'impensable. Nous réfléchissons sur le monde à partir d'hypothèses sur le futur totalement conditionnées par le passé et le présent.

C'est vrai une fois de plus de l'attaque allemande de mai 1940 qui pétrifie la France, arc-boutée sur la doxa énoncée le 7 mars 1934 par le maréchal Pétain devant la commission de l'armée du Sénat : « Les forêts des Ardennes sont impénétrables si on y fait des aménagements spéciaux […]. Ce front n'a pas de profondeur, l'ennemi ne pourra pas s'y engager. S'il s'y engage, on le repincera à la sortie des forêts. Donc ce secteur n'est pas dangereux[13]. » Pour l'armée française aveuglée par sa victoire de Verdun et sa ligne Maginot, une armée mécanisée moderne ne peut franchir ce massif. Lorsque les photographies aériennes des colonnes de chars allemands traversant les Ardennes en direction de la Meuse sont présentées au commandant en chef, le général Gamelin, il refuse l'évidence : la vérité du haut commandement, c'est l'attaque par le nord.

Cette incapacité à concevoir l'inconcevable, à imaginer l'impossible frappe des deux côtés de l'Atlantique. On la retrouve lors

de l'attaque de Pearl Harbor le 7 décembre 1941 : une telle agression était inimaginable pour un pays qui n'était officiellement pas « en guerre » contre le Japon. Ou lors de l'attaque terroriste des Twin Towers à New York le 11 septembre 2001 : depuis la guerre anglo-américaine de 1812, jamais les États-Unis n'avaient subi une action de guerre sur leur territoire métropolitain.

Dans tous ces cas, les signaux faibles distinctement perçus n'ont pas manqué : c'est leur compréhension qui a été défaillante. Voilà la faille du mythe des signaux faibles : en raison de leur multiplicité et de leur diversité, leur recueil et leur interprétation reposent obligatoirement sur des hypothèses, donc sur une prévision du futur dont ils sont censés être eux-mêmes le fondement. Nos immenses masses de données n'ont aucune utilité sans tri, mais il n'y a pas de tri sans hypothèses, et pas d'hypothèses sans biais cognitif : les événements imprévisibles sont moins inimaginables qu'ils ne sont « inimaginés » ! Les Américains ne comprennent pas les signes avant-coureurs de l'attaque du 7 décembre 1941 parce qu'ils prêtent aux Japonais leur propre rationalité. Idem soixante ans plus tard : dans les mois qui précèdent le 11 septembre 2001, les quelques Orientaux insolites qui, dans une école de vol du Minnesota disposant d'un simulateur de vol pour jets commerciaux, veulent apprendre à piloter un avion mais pas à le faire décoller ni atterrir ne troublent guère le FBI : bien qu'alertés à temps de cet étrange comportement par l'instructeur de la Pan Am International Flight Academy, ses responsables estiment qu'il n'y a pas lieu de s'inquiéter !

Nous sommes tous menacés par ces « impossibles » que nous ne pouvons pas imaginer et d'où surgissent les surprises stratégiques. Cela impose la pensée et l'expression critique, la diversité culturelle et intellectuelle qui permet l'élargissement du champ des possibles. Le manque de confrontation intellectuelle, le bâillonnement de

l'esprit critique, la culture unique, l'illusion des modèles, l'idéologie conduisent tout droit aux désastres stratégiques, qu'il s'agisse des nations, de leurs armées ou de leurs entreprises.

L'insuffisance de la prospective

Pour contrer cette menace permanente de la surprise stratégique, la prévision, la prospective sont utiles. Elles se heurtent cependant à une grande difficulté : l'extrapolation y fonctionne mal.

En matière de stratégie, le principe central de contournement fait que les prophéties ne sont pas créatrices mais autodestructrices. Le fait même d'avoir imaginé un type d'action fait qu'elle ne se réalisera pas parce que l'Autre aura préparé les parades. Ainsi, par exemple, les Américains devaient vaincre l'armée de Saddam Hussein en une seule nuit (19-20 mars 2003) de frappes intenses et ciblées, selon le nouveau concept de bombardement décapitant « terreur et effroi » (*shock and awe*). Les Irakiens – qui s'y attendaient pour être tout simplement abonnés à la presse militaire américaine ouverte – esquivent habilement et entraînent pour des années leur adversaire dans un combat hybride mêlant le conventionnel et l'irrégulier. Ce caractère autodestructeur explique en partie pourquoi, plus généralement, « nous utilisons nos systèmes d'armes d'une façon très différente de celle pour laquelle ils avaient été conçus[14] » : il faut les adapter en permanence. À la prospective utile mais insuffisante, il faut donc ajouter la réflexion sur ce qui, bien qu'apparemment improbable voire impossible, serait le plus dangereux, ce que les

Américains appellent les *wild cards* : c'est le *Destroy your own business* (imaginez les dangers susceptibles de tuer votre entreprise) de Jack Welch, président de General Electric.

C'est cependant insuffisant puisque ni la prospective ni aucun raisonnement ne permettront de prévoir et d'éviter la surprise ; il faut donc s'y préparer, c'est-à-dire conforter sa résilience. Celui qui entre en stratégie devra s'y employer et avoir le courage de lui consacrer ce qui est nécessaire. Son premier outil sont les réserves pour les armées bien sûr, mais également pour les entreprises en termes financiers. L'impératif de ne pas descendre en deçà d'un seuil vital de trésorerie et de capacité d'endettement n'est plus à démontrer, de même que veiller à la reconstitution régulière de fonds propres. Mais le chef d'entreprise sait que sa capacité à encaisser la surprise, à rebondir s'appuie également sur une diversification minimale des partenaires et des gammes, la sagesse de garder au secret quelque produit prêt à lancer, la construction de la flexibilité de la ressource humaine et la solidité des équipes, de direction en particulier.

*

Ne nous y trompons pas : notre prochaine surprise stratégique est déjà en gestation. Il faut s'y attendre et s'y préparer.

La première parade est le renseignement et l'alerte précoce, à eux seuls pourtant bien insuffisants. La deuxième est celle de la réduction des risques et de leur prévention. La troisième démarche, la plus fondamentale, consiste à se doter des moyens d'en atténuer les effets, c'est-à-dire à consolider la résilience des organisations civiles et militaires (pouvoirs publics, populations, entreprises, forces armées…) et leur capacité d'adaptation. Il faut pouvoir encaisser la surprise, puis réagir de manière appropriée avec des moyens qui, le

plus souvent, n'auront pourtant pas été initialement conçus pour les réactions idoines.

Celui qui entre en stratégie ne doit pas imaginer que la connaissance et l'anticipation suffiront à prévenir à tout imprévisible. Il devra construire et préserver les capacités lui permettant de digérer la surprise stratégique puis de rebondir.

La sagesse est de savoir que le monde est ce qu'il est, non celui dont nous rêvons : l'impossible d'aujourd'hui sera la surprise de demain. La stratégie ne peut l'imaginer mais elle permet de l'insérer dans ses raisonnements, donc d'y survivre. La conscience de l'imprévisible est la sagesse du stratège !

1. Nassim Nicholas Taleb, *Antifragile*, Les Belles Lettres, Paris, 2013.

2. Nassim Nicholas Taleb, *Le Cygne noir*, Paris, Les Belles Lettres, 2012.

3. Edgar Morin, *Le Monde*, 10 novembre 2016.

4. Arnaud Blin, *Les Grands Capitaines*, Paris, Perrin, 2018, p. 91.

5. Charles de Gaulle, *Le Fil de l'épée et autres écrits*, *op. cit.*, p. 484.

6. Helmuth von Molkte, cité par Jean Autin, *Foch ou le triomphe de la volonté*, Paris, Perrin, 1998, p. 131.

7. Pierre Vendryès, *De la probabilité en histoire*, Paris, Economica, 1998, p. 308.

8. Pierre Vendryès, *De la probabilité en histoire*, *op. cit.*, p. 308.

9. Hervé Coutau-Bégarie, *Traité de stratégie*, Paris, Economica, 1999, p. 301.

10. Pierre Vendryès, *De la probabilité en histoire*, *op. cit.*, p. 313.

11. Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe, op. cit.*, p. 110.

12. Garry Kasparov, *La vie est une partie d'échecs*, *op. cit.*, p. 304.

13. Déclaration du maréchal Pétain, à l'époque ministre de la Guerre du gouvernement Doumergue, poste qu'il occupe de février à novembre 1934.

14. Rupert Smith, *L'Utilité de la force*, *l'art de la guerre aujourd'hui*, Paris, Economica, 2007, p. 286.

4

Vaincre la friction

La friction, cette force incontrôlable qui différencie la « guerre sur le papier » de la « guerre réelle ».

Carl von Clausewitz

Qui pénètre l'espace stratégique sera sans cesse confronté à la rugosité, l'une de ses caractéristiques structurantes.

Cela conduit Carl von Clausewitz à façonner le concept de « friction », cette force autonome qui « rend si difficile ce qui est apparemment aisé » et transforme en entreprise hasardeuse une activité apparemment réductible à l'interaction logique d'éléments connus.

Car tôt ou tard, l'entreprise stratégique quitte les rails qu'elle s'était donnés.

La logique du grain de sable

La friction anéantit la fiction du déterminisme stratégique et ôte à la stratégie tout espoir de régularité. « À la guerre tout est simple, mais la plus simple des choses est difficile. De multiples petits incidents se combinent de telle manière que l'on ne parvient jamais au but fixé. Chaque partie de la machine militaire est composée d'individus, chacun d'entre eux étant soumis au phénomène de friction […] qui crée des phénomènes imprévisibles parce qu'ils relèvent essentiellement du hasard[1]. » La friction, « ce facteur invisible et toujours agissant[2] », se constitue de tous les éléments peu maîtrisables par l'esprit humain, obstacles incontrôlables sur la route du stratège. Par son effet tant psychologique que matériel, cet inévitable frottement limite la liberté d'action du stratège. Nier cette contrainte serait une faute ; la sagesse est au contraire de l'accepter pour ce qu'elle est, une caractéristique indépassable de l'espace stratégique.

Dans un univers mécanique, la compréhension des forces en jeu permet de calculer le résultat final. Ce n'est hélas pas le cas de l'espace stratégique qui constitue un système complexe, synergique, où le comportement du tout n'est jamais la combinaison prédictible de celui des parties. Pour Stanley McChrystal, « chaque événement y

a une cause mais tellement d'événements y sont liés les uns aux autres de manière directe ou indirecte que le résultat est imprévisible, même s'il est théoriquement déterminé[3] ». Le comportement de ce système complexe ne peut être maîtrisé à partir de la seule connaissance de ses composants et de leurs interactions.

La logique de l'action humaine est en fait celle du grain de sable : la machine n'est jamais parfaitement huilée ! Trop souvent méprisé, le constat est ancien puisque, dès 1877, le général et stratège allemand Meckel constate que « tout ordre qui peut être mal interprété le sera[4] », ce qu'Edward Murphy[5] reformulera dans sa loi : « Tout ce qui est susceptible de mal tourner tournera mal. » Dans les deux cas, il ne s'agit nullement de l'expression d'un sombre pessimisme mais d'une donnée. Le premier en déduit la nécessité absolue de la simplicité et donc de la clarté dans l'expression des ordres, le deuxième celle de réfléchir l'improbable et de s'y préparer pour y survivre.

Car c'est une loi élémentaire de la physique : quand deux corps en mouvement entrent en contact l'un avec l'autre, ils créent de la friction. Ce phénomène est *irréductible*. Qui entre en stratégie doit intégrer cette logique du grain de sable dans ses raisonnements et « ne pas espérer un degré de réalisation de ses opérations que la friction rend par elle-même impossible[6] ».

La friction sabote les seuls plans qui n'en tiennent pas compte.

Les facteurs de friction

Les impondérables

L'imperfection de la connaissance est à l'origine de la friction et fonde l'écart entre la conception et l'action. Le général von Moltke insiste ainsi sur le rôle des impondérables, « tous ces facteurs qui échappent à la prévision : le temps, la maladie, les accidents, les incompréhensions, les illusions et tous ces phénomènes que l'homme peut appeler chance, destin, ou volonté de Dieu, mais qu'il n'a jamais pu réglementer[7] ».

Quel plus triste exemple que la terrible défaite d'Azincourt le 25 octobre 1415 ? Tout parieur aurait misé sur le camp français, largement supérieur en nombre. La lourde pluie qui s'abat sur le champ de bataille au cours de la nuit précédente modifie hélas profondément les circonstances, sans que ce fait soit pris en compte. Cette friction va ruiner le plan et le net avantage théorique du camp français. Au lieu d'enfoncer brutalement les frêles lignes d'archers anglais, les charges des chevaliers vont littéralement s'embourber dans le cloaque. Selon la *Chronique du religieux de Saint-Denis*, les troupes françaises « marchaient dans la boue et s'enfonçaient

jusqu'aux genoux. Ils étaient déjà vaincus par la fatigue avant même de rencontrer l'ennemi[8] ». Ce triste destin n'est pas sans rappeler le terrible orage qui, dans la nuit du 17 juin 1815, transforme le champ de bataille de Waterloo en un bourbier où s'échouera définitivement le nouvel envol de l'Aigle.

Conçue pour l'avenir mais inexorablement bâtie sur le passé, la stratégie se vit dans le présent, son juge de pertinence : elle doit sans cesse s'y adapter pour ne pas lui succomber.

La dimension psychologique

L'espace stratégique est un espace humain, construit par les volontés libres des hommes dans leurs trois dimensions : mécanique, biologique et psychologique. Cette dernière dimension est essentielle en stratégie, l'homme s'avérant plus passionnel et émotionnel que rationnel. Les facteurs moraux constituent de ce fait la deuxième source de friction.

Leur aspect mal quantifiable, leur imprévisibilité ôtent leur efficacité aux approches trop scientifiques de la stratégie : quel que soit son champ d'action, celle-ci est en effet conçue et conduite par des êtres de chair et de sang qui interagissent avec leurs semblables eux-mêmes construits du même métal. Carl von Clausewitz insiste : « On a affaire aux forces morales et à des effets qui se dérobent à un calcul arithmétique […]. Les acteurs ne cessent jamais d'être des individus et ne peuvent constituer ensemble une machine[9]. »

L'intelligence adverse

L'altérité, abordée précédemment, constitue la troisième source de friction : aucun système humain ne peut être maîtrisé comme un système mécanique, et surtout pas celui de l'Autre. La stratégie poursuit la maîtrise d'un sujet dynamique, non celle d'un objet inanimé ; n'étant pas une action unilatérale mais l'interaction continuelle d'antagonismes, elle rencontre perpétuellement des obstacles inattendus.

En ce sens, la maîtrise de la friction passe, spécialement, par la réduction de la capacité adverse à limiter les effets de notre propre volonté. Il s'agit donc de considérer l'action comme une succession d'actes « dont chacun peut être mis en échec par les réactions adverses[10] » et de prévoir les contre-réactions à la manifestation de la libre volonté concurrente.

Hasard et désordre

La conjugaison de l'incertitude et du phénomène de friction, l'incapacité à anticiper la variété des combinaisons des multiples variables laissent une part importante au hasard. Il représente l'impossibilité de la prévision parfaite et relève, selon Carl von Clausewitz, de la nature profonde de la guerre, comme le désordre qu'il ne manque d'engendrer. « Aucune autre activité humaine n'entretient si continuellement et si universellement des liens si profonds avec le hasard… À travers lui, la chance joue un grand rôle dans la guerre[11]. »

Les effets du hasard s'accroissent de l'effet de non-proportionnalité : souvent des événements mineurs exercent une influence majeure peu prévisible. Le rôle du stratège finit par se définir en fonction du hasard : puisqu'il ne peut l'éliminer intégralement, le stratège victorieux est celui qui limite au mieux son emprise et se donne les moyens de produire son efficacité malgré lui.

Il y a presque deux mille cinq cents ans, Thucydide notait déjà l'importance pour le chef militaire de tenir compte, avant même l'entrée en guerre, de l'inévitable part de désordre : « Considère l'influence importante de l'événement fortuit dans la guerre avant que tu n'y sois engagé. Dans son déroulement, elle devient

généralement une affaire de hasard, hasard auquel aucun d'entre nous n'échappe et dont nous devons affronter les risques dans l'obscurité[12]. » Au XX^e siècle, les études historiques menées par le Britannique Liddell Hart indiquent de la même manière que le hasard « ne peut jamais être séparé de la guerre, puisque la guerre appartient à l'ordre du vivant[13] ».

Le maréchal anglais Archibald Percival Wavell – qui remporta de brillants succès en Afrique du Nord en 1940 et 1941 avant d'être nommé vice-roi des Indes en 1943 – porte un jugement similaire sur la nécessité de prendre en compte ce double phénomène du hasard et du désordre dans la conception des opérations : « La guerre, c'est le désordre ; elle ne peut être que cela. Il y a tellement d'événements fortuits et imprévisibles dans ce métier incertain – un changement de temps qui ne pouvait pas être prévu, un message qui s'égare, un chef tué à un moment critique […] – que même le meilleur plan se déroule rarement sans histoire. […] La leçon, c'est qu'il faut en être conscient[14]. » Provisionner pour être en mesure de réagir aux effets du hasard, voilà la prudence du stratège.

Le désordre a cette qualité qu'il est partagé. Puisqu'il crée autant de vulnérabilités que d'opportunités, le succès sourit au stratège qui joue du désordre adverse tout en supportant le sien : pour une organisation, la capacité à continuer à progresser en supportant un certain niveau de chaos constitue un avantage stratégique. Le désordre impose cependant la modestie dans l'application du principe de volonté : il est vain de poursuivre un contrôle étroit des événements. Dussent les esprits cartésiens en souffrir, il est plus sage de chercher à influencer le cours général de l'action et de faire confiance aux capacités d'initiative de ses subordonnés que de s'appliquer au contrôle utopique de chaque événement.

L'élargissement des espaces et leur interconnexion multiplient aujourd'hui le nombre de variables et celui de leurs combinaisons. Aussi, bien plus que d'être capable de limiter le chaos, l'une des qualités du stratège est d'agir malgré lui ou, mieux, d'en tirer parti. Ici encore, le management des hommes vient conforter la stratégie puisque c'est la capacité d'adaptation réactive de l'entité stratégique – forgée elle-même de la capacité d'adaptation réactive de chacun des collaborateurs – qui accroît son agilité globale.

L'indétermination de l'action stratégique

Au début du XIX^e^ siècle, Carl von Clausewitz notait déjà qu'« à la guerre plus que partout ailleurs, les choses n'évoluent pas comme nous l'avions espéré[15] ». Le temps et les progrès technologiques ne font rien à l'affaire. Presque deux siècles plus tard, l'observation du déroulement de la première guerre du Golfe et de ses rebondissements imprévus conduisait l'historien américain Alan Beyerchen au même constat : « La guerre est intrinsèquement un phénomène non linéaire, dont la conduite modifie les caractéristiques selon des voies qui ne peuvent être prévues de manière analytique[16]. »

Pourtant, niant cette constante, les volontaristes cèdent facilement aux sirènes technologiques : n'est-il pas suffisant d'entrer toutes les données dans l'ordinateur pour qu'il suggère les quelques solutions entre lesquelles il n'y aurait plus qu'à choisir ? Ne suffit-il pas de comptabiliser les tonnes d'obus déversées, les objectifs détruits et le rapport des pertes humaines pour faire évoluer ces ratios et conduire le conflit vers son achèvement ? Cette approche comptable, oublieuse des leçons de l'histoire, a signé son échec pour l'armée allemande à Verdun comme pour l'armée américaine au Vietnam. La stratégie est une entreprise incertaine parce que son succès, quelles qu'en soient

les voies, est d'abord d'ordre psychologique. C'est la conscience des acteurs, internes et externes, qui décide du succès bien plus que tel investissement ou tel pourcentage de destruction.

Le général Colin insiste sur la nécessité de la prise en compte du concept de friction dans la conception et l'exécution de l'action : « La guerre est le domaine des frottements, de l'incertitude : il ne semble pas d'abord qu'à lire de tels aphorismes, on devienne plus habile à conduire les troupes ; mais, à s'en pénétrer, on devient inaccessible aux fadaises de tous les faiseurs de systèmes ; on écarte les règles formelles et l'on prône l'initiative ; on n'accepte que des principes et des dispositions simples, de celles qui peuvent subsister parmi les frottements, l'incertitude et les dangers. […] L'armée qui nous a vaincus en 1870 était l'œuvre du prince, roi et empereur Guillaume. Pendant un demi-siècle, il s'était attaché à la former, à lui imposer le culte de l'initiative et de l'action. C'est surtout par là qu'elle a vaincu. Ajoutez à cela une pléiade de généraux pourvus d'une doctrine simple et solide, et vous aurez la mesure de ce que Clausewitz a fait pour son pays[17]. »

Cette indétermination de l'action stratégique pour cause de friction choque notre rationalité et notre vieux fond de culture taylorienne qui voudraient toujours pouvoir se raccrocher à quelque règle absolue. Peine perdue. La stratégie ne peut se penser ni depuis le haut ni depuis le bas : elle exige une expérience d'allers-retours permanents entre l'idée et sa réalisation. La théorie prépare mais, à elle seule, est insuffisante à la formation du stratège. La stratégie ne peut s'apprendre que dans l'expérience, la confrontation douloureuse avec la rugosité de l'espace stratégique. Ce constat fait dire à Carl von Clausewitz que « le théoricien apparaît comme un professeur de natation qui fait faire sur terre les mouvements qu'il faut exécuter dans l'eau ; s'il n'a jamais fait le plongeon lui-même, il est inutile[18] ».

Intégrer la friction dans le raisonnement stratégique

Puisque la friction fait partie intégrante de la stratégie, il faut l'assumer à tous les niveaux décisionnels. Au stratège de la gérer, c'est-à-dire de prendre les mesures qui permettent d'en tirer parti. À deux mille ans d'intervalle, Clausewitz et Sun Tzu s'accordent pour considérer que l'aptitude à gérer le risque et à exploiter les opportunités nées de la friction est une des qualités fondamentales du stratège. Cela suppose que cette friction soit prise en compte dès la conception stratégique, et que les modes d'action et les dispositifs y soient adaptés.

Face à la friction, deux attitudes : *nier* son caractère irréductible ou *l'admettre* et s'y adapter. L'histoire militaire allemande fournit des exemples typiques de ces deux attitudes. Au général von Schlieffen s'oppose son prédécesseur Moltke le Grand qui fait de l'intégration conceptuelle de la friction le fondement de l'école allemande… et avec lui tous les autres chefs victorieux qui gagnent malgré ou grâce à ce phénomène, mais jamais contre.

Von Schlieffen : nier la friction

Le général von Schlieffen est persuadé que la perfection du plan permettra de maîtriser la friction, même s'il s'agit d'engager entre Dunkerque et Verdun la plus grande armée – trente-cinq corps et huit divisions de cavalerie – que l'Allemagne ait jamais déployée. Il parie donc sur une planification détaillée et la centralisation du commandement. Il va lancer presque deux millions d'hommes sur des espaces gigantesques, exactement comme Frédéric le Grand, son maître, avait manœuvré ses trente mille hommes à Leuthen… sur un espace tactique fort étroit !

Selon ce que le général-stratégiste allemand Friedrich von Bernhardi appelle un « concept de guerre mécanique[19] », Schlieffen construit une méthode devant fonctionner sans accroc en éliminant tout phénomène de friction. La chronologie méticuleuse prévoit l'anéantissement inéluctable de l'armée française en six semaines, ce qui laisse théoriquement le temps aux armées allemandes de se déployer vers l'est pour détruire les armées russes avant la fin de leur mobilisation. Pas de réserve générale puisque, grâce à l'excellence du plan, la machine de guerre, une fois lancée, ne saurait fonctionner que parfaitement.

Beaucoup de morgue dans cette certitude de dominer la friction, pourtant consubstantielle à l'action stratégique ! Beaucoup de prétention à nier par avance la « désobéissance du général von Kluck[20] », la fatigue du fantassin allemand en vue de Meaux après plusieurs centaines de kilomètres de marche et de combats, la solidité de Joffre qui « dresse contre l'événement sa puissante personnalité[21] », la hargne de Foch dans les marais de Saint-Gond (« Ma droite est enfoncée ; ma gauche cède ; tout va bien j'attaque[22] ») et la farouche détermination du courage français. Le

plan Schlieffen, conçu comme « une manœuvre a priori », s'effondre d'avoir méprisé la friction !

Helmuth von Moltke : accepter l'imprévisibilité

En niant le phénomène de friction, pourtant au cœur de la pensée militaire prussienne puis allemande et source du culte de l'initiative, Schlieffen reniait en réalité la tradition prussienne.

L'un des prédécesseurs du général von Schlieffen à la tête du grand état-major, le général von Grolmann, affirmait ainsi que « dans les dispositions pour la guerre future, seul le premier ordre général doit être fixé ». Il ajoutait : « Préparer un plan d'opération pour des années depuis un bureau est un non-sens qui relève du roman militaire[23]. » Grolmann reprenait ici la philosophie de Moltke le Grand fondée sur l'existence du « brouillard de l'incertitude » : « À la guerre, tout est incertain dès que les opérations ont commencé, à l'exception de ce que le chef porte en lui de volonté et d'énergie[24]. »

Helmuth von Moltke sait qu'aucun calcul d'espace et de temps ne garantit la victoire « dans le royaume du hasard, de l'erreur et des déconvenues ». Pour lui, « l'incertitude et le risque d'échec accompagnent chaque pas vers l'objectif[25] ». Il dépasse la friction par la conjugaison de deux principes : une grande liberté d'appréciation et d'action laissée à ses grands subordonnés d'abord, une communauté de culture militaire et de doctrine d'emploi ensuite. Celle-ci permet de faire converger jugements et initiatives individuelles vers la finalité partagée. Pour lui, « la règle doit être que les ordres ne contiennent que ce que le commandant subordonné ne peut déterminer par lui-même et rien que cela[26] », ce qui est

clairement la seule façon de tirer le meilleur parti de toute l'intelligence rassemblée dans l'entité stratégique. Cette façon de gérer l'incertitude lui permit de remporter brillamment chacune des trois campagnes qu'il dirigea, contre le Danemark (1864), l'Autriche (1866) et la France (1870). Dans ses conférences à l'École de guerre, Charles de Gaulle le constatait : « Le haut commandement prussien devait sa victoire à l'initiative laissée aux chefs[27]. »

Dans son approche, Helmuth von Moltke applique en fait les règles de son modèle Napoléon I^er^. L'empereur commandait dans le détail tant qu'il savait ne pas être confronté à l'incertitude. La préparation de ses campagnes était méticuleuse, mais le détail de ses ordres s'arrêtait à la frontière. Les ordres à ses maréchaux étaient ensuite particulièrement succincts : où aller, pour quelle date, et qu'y faire. Plus grande était l'incertitude, plus Napoléon faisait confiance à l'aptitude de ses maréchaux pour analyser et agir. À l'inverse lorsque, sur le champ de bataille, il avait resserré la zone d'incertitude, il adoptait un style de commandement plus directif pour verrouiller la convergence de l'action de ses maréchaux.

Mais de rigidité aucune cependant, car même ici, comme le constate Arnaud Blin, c'est l'esprit d'adaptation à l'autre et à la friction qui l'emporte sur l'esprit de système : « La minutie apportée à la préparation de la bataille ne signifie pas que Napoléon entend tout prévoir, au contraire, car son appareil repose justement sur la multiplicité des choix tactiques à sa disposition. Le système des corps d'armée lui permet de concevoir toutes sortes de combinaisons tactiques[28]. »

Le désastreux mépris français de la friction

Jusqu'à la fin du deuxième conflit mondial, l'attitude de Helmuth von Moltke reflète la culture militaire allemande basée sur la conscience de l'imprévisibilité. En 1939, à la veille de la terrible défaite française, le général von Manstein constate le gouffre existant entre les façons de commander dans les deux armées prêtes à s'empoigner : « La tactique française est caractérisée par une systématisation qui veut prévoir et tenir compte de toutes les éventualités dans les plus petits détails […]. Cela exige inévitablement de longs délais et conduit l'échelon supérieur à souvent s'immiscer dans le domaine des échelons inférieurs. Nous opposons à la façon d'agir des Français la rapidité de penser, de décider, d'ordonner et d'agir. Il n'est pas nécessaire que nous suivions notre voisin dans cette étrange méthode, raffinée à l'excès, qui veut tout préparer jusque dans les moindres détails mais qui ne tient pas compte des incidents imprévisibles qui se produisent à la guerre et des réactions de l'ennemi[29]. »

Ce mépris de la friction, cette prétention à la dominer vaudront à la France un nouvel Azincourt.

Gagner malgré la friction

Ne pas s'accrocher à la planification

Le phénomène de friction fait que l'exécution stratégique, plus qu'action, est réaction. Autant avant l'engagement – c'est-à-dire avant l'entrée dans l'espace stratégique – la planification peut être le moule rigoureux de la convergence des actions préparatoires, autant elle ne doit plus être qu'une main courante dès lors que l'on a pénétré le royaume de la friction. L'emportera l'entité stratégique qui saura non pas planifier et s'accrocher coûte que coûte aux certitudes rassurantes de la planification, mais réagir avec la meilleure efficacité.

Choisir des modes d'action flexibles

Puisque l'on ne peut décider à coup sûr du déroulement du projet stratégique, les plans doivent pouvoir s'adapter souplement aux circonstances en perpétuelle évolution. Basil Liddell Hart estime ainsi que « l'adaptabilité est la loi qui gouverne la survie à la guerre comme dans la vie, la guerre étant un concentré de lutte humaine contre l'environnement[30] ». Le stratège – qu'il soit civil ou militaire –

doit ainsi « s'assurer que les plans et les dispositifs sont souples et adaptables aux circonstances[31] ».

Choisir des dispositifs flexibles

Il faut à la fois pouvoir se préserver de l'imprévu et être capable d'en tirer parti, donc se tenir prêt à réagir à l'inattendu et à exploiter rapidement les opportunités, puisque celles-ci « n'attendent pas[32] » comme le remarquait déjà Thucydide, marqué par le concept classique grec du *kairos*, le moment de l'occasion opportune.

Ainsi, dans toutes ses campagnes, les dispositions initiales prises par Napoléon, toujours d'« une prodigieuse simplicité », sont « à la fois celles qui conviennent le mieux à son procédé favori et celles qui se prêtent le mieux à des manœuvres improvisées, à toutes les modifications […]. Plus on approfondit une opération de Napoléon et plus on est pénétré d'admiration ; mais ce qui étonne le plus, c'est la propriété que possèdent ses dispositions de se plier à toutes circonstances […]. Elles sont conçues de manière à répondre à toute situation nouvelle ; jamais une disposition prise n'engage l'avenir, ne diminue la liberté d'action[33] ». Napoléon met du futur dans chacune de ses décisions !

Préserver des moyens de réaction

Les réserves, nous l'avons vu, sont l'outil majeur de la contre-surprise, qu'il s'agisse d'une force d'intervention pour un système de défense ou de la capacité d'endettement pour les entreprises par exemple. Mais elles sont aussi l'élément qui permet de réagir aux effets de la friction et de saisir les opportunités sans bouleverser

l'architecture des dispositifs, ce qui implique de disposer de moyens destinés à cette mission, c'est-à-dire ni engagés dans l'action immédiat ni hypothéqués pour l'action future.

Instrument des crises comme des hasards heureux, la réserve est la provision de puissance, la « massue préparée, organisée, contenue, entretenue[34] », conservée dans les mains du stratège pour influencer la confrontation ultérieure, celle qui n'a pas été planifiée. Le général Colin résume de manière lapidaire : « C'est par le jeu des réserves que se fixe la victoire[35]. » Pour cette raison, le stratège doit s'efforcer, au moment crucial, de priver l'adversaire de ses réserves, « soit en les faisant s'engager à faux, grâce à une feinte, soit en les usant par le combat[36] ».

Plus l'incertitude est grande et donc la friction probable, plus il est nécessaire d'accroître la part des moyens réservés. Pour Winston Churchill, l'engagement de la réserve représente même la responsabilité majeure du chef ; cette décision prise, ce dernier ne peut plus guère influer sur l'événement : « C'est dans l'utilisation et la préservation de leurs réserves que les grands chefs ont généralement fait preuve de leur excellence ; après tout, une fois que la dernière réserve a été engagée, leur rôle est achevé […], l'événement peut être confié au courage et aux soldats[37]. »

Préparer les esprits à l'imprévu

L'imprévisibilité réduite à sa part irréductible par l'œuvre du renseignement, le stratège prend les mesures qui lui permettent de parer les difficultés inattendues ou de tirer parti des opportunités, en préservant notamment une certaine capacité de « bricolage ». Mais encore devra-t-il montrer dans l'action le caractère nécessaire à la maîtrise de l'événement et s'appuyer, pour y parvenir, sur des qualités

à la fois intellectuelles – souplesse d'esprit, capacité d'analyse, sens de l'initiative – et morales – aptitude à la prise de risque, courage et ténacité –, toutes indispensables à la conduite stratégique. Faire face à la friction revient, par définition, à sortir de la planification : c'est soit rester inhibé par cette dernière, soit faire preuve d'initiative. Le sens de l'initiative est en conséquence une qualité essentielle du stratège, comme l'est celle de savoir susciter, et donc tolérer, cette qualité.

Puisque le décideur agit dans cet environnement de friction, son profil psychologique influe sur ses options. Le frileux adopte des modes d'action conservatoires, vise plus à préserver qu'à atteindre, remet sans cesse à d'hypothétiques heures moins brumeuses les décisions définitives. L'audacieux, au contraire, voit dans l'imprévu motif à agir et chances à saisir. Une seule certitude : le risque, enfant naturel du hasard, est consubstantiel à la stratégie dont une des causes fréquentes d'échec est la timidité du stratège. Le principe est simple selon Carl von Clausewitz : « Il est nécessaire de prendre des risques […]. Le courage de le faire est essentiel[38]. »

Valoriser les circonstances, mais également faire preuve de ténacité et de persévérance : « Il y a des heures où la volonté de quelques hommes libres brise le déterminisme[39] », affirme de manière prémonitoire le capitaine de Gaulle. Dans un environnement versatile où friction et hasard façonnent les fortunes, la volonté est la base de l'efficacité ; la fermeté d'esprit et la force de caractère permettent de surpasser les frictions, tandis que le courage – un trait de caractère très important pour le stratège – aide à tirer parti des opportunités. Fermeté d'esprit, caractère, ténacité, courage… voilà qu'apparaît la personnalité, cette caractéristique indispensable pour le stratège qui lui permet de s'accorder au désordre des événements, Napoléon

estimant d'ailleurs qu'« un homme de guerre doit avoir autant de caractère que d'esprit[40] ».

*

La logique du grain de sable relève de la nature profonde de la stratégie. Aucune technologie, aucune martingale managériale ne l'élimineront suffisamment de l'espace stratégique pour conférer à celui-ci l'allure lisse, idéale de l'échiquier. Aucun stratège ne conçoit et ne conduit sa stratégie du haut d'un petit nuage qui l'isolerait de la friction.

Réduire celle-ci est primordial, mais il l'est plus encore d'admettre son caractère irréductible, donc de développer qualités et postures permettant la meilleure exploitation de cet environnement. La centralisation forcenée, l'espoir de contrôle absolu de l'événement sont en contradiction avec la nature même de la stratégie. En revanche, la décentralisation et la confiance en l'être humain, capable d'adaptation immédiate aux impondérables de la friction, sont le meilleur gage de réussite du projet stratégique.

Qui entre en stratégie doit le savoir : seule la liberté d'adaptation conférée à chaque acteur de son entité stratégique lui permettra de construire l'avenir qu'il a choisi.

1. Carl von Clausewitz, *On War*, Princeton, Princeton University, 1976, p. 119 (la formulation de la traduction américaine de Clausewitz a été, ici et pour quelques autres citations, préférée à celle de l'édition française).

2. Carl von Clausewitz, *De la guerre*, *op. cit.*, p. 109.

3. Stanley McChrystal, *Team of Teams*, *op. cit.*, p.59.

4. Jacob Meekel, cite par Dirk Oetting, *Auftragstaktik. Geschichte und Gegenwart einer Führungskonzeption*, Francfort-Bonn, Report Verlag, 1993, p. 112.

5. Edward A. Murphy Jr. (1918-1990), ingénieur américain en aérospatiale qui travailla sur la sûreté de fonctionnement de systèmes critiques est célèbre pour le principe qui porte

son nom, dit « loi de Murphy ».

6. Carl von Clausewitz, *On War op. cit.*, p. 120.

7. Helmuth von Moltke, *On the Art of War*, *op. cit.*, p. 93.

8. La *Chronique du religieux de Saint-Denis* est un texte historiographique anonyme en latin qui conte le règne de Charles VI (1380-1422), cité par Valérie Toureille, *Le Drame d'Azincourt. Histoire d'une étrange défaite*, Paris, Albin Michel, 2015, p. 67.

9. Carl von Clausewitz, *Théorie du combat*, Paris, Economica, 1998, p. 39.

10. André Beaufre, *La Stratégie de l'action,* Paris, Éditions de l'Aube, 1997, p. 114.

11. Carl von Clausewitz, *On War*, *op. cit.*, p. 85.

12. Thucydide, *The History of The Peloponnesian Wars*, livre 1, chap. 3, section 78, Penguin Classics, 1954.

13. Basil Liddell Hart, *Stratégie*, Paris, Perrin, 1998, p. 337.

14. Archibald Wavell, *Speaking Generally*, Londres, Macmillan, 1946, p. 79.

15. Carl von Clausewitz, *On War*, *op. cit.*, p. 193.

16. Alan Beyerchen, « Clausewitz, Nonlinearity, and the Unpredictability of War », *International Security,* 17, 3 (hiver 1992-1993), p. 61

17. Jean-Lambert-Alphonse Colin, *Les Transformations de la guerre*, Paris, Economica, 1989, p. 211.

18. Carl von Clausewitz, *De la guerre, op. cit.*, p. 110.

19. Friedrich von Bernhardi, *On War of To-Day*, New York, Garland Publishing, 1972, vol. 2, p. 163.

20. Au déclenchement de la Première Guerre mondiale, Alexander Heinrich Rudolph von Kluck, (1846-1934) commande la première armée allemande et participe à la manœuvre d'enveloppement des armées alliées. Dans les premiers jours de septembre 1914, il prend l'initiative de ne pas respecter les ordres de marche donnés par son général en chef, von Moltke le Jeune, ce qui permet aux armées françaises de gagner la première bataille de la Marne. C'est à ce propos que Charles de Gaulle parlera de la « désobéissance du général von Kluck » dans son essai *La Discorde chez l'ennemi* (1924), cité dans *Le Fil de l'épée et autres écrits, op. cit.*, p. 15.

21. Charles de Gaulle, *La France et son armée*, Paris, Plon, 1938, p. 483.

22. Jean Autin, *Foch ou le triomphe de la volonté, op. cit.*, 1998, p. 129.

23. Karl von Grolman, cité par Jehuda L. Wallach, *The Dogma of the Battle of Annihilation*, Praeger, Santa Barbara, 1986, p. 54.

24. Helmuth von Moltke, *On the Art of War*, *op. cit.*, p. 229.

25. *Ibid.*, p. 175.

26. *Ibid.*, p. 231.

27. Cité par Jean Lacouture, De Gaulle, t. 1, *op. cit.*, p. 153.

28. Arnaud Blin, *Les Grands Capitaines*, *op. cit.*, p. 347.

29. Erich von Manstein, cité par Pierre Servent, *Von Manstein*, Paris, Perrin, 2013, p. 63.

30. Basil Liddell Hart, *Stratégie*, *op. cit.*, p. 331.

31. *Ibid.*, p. 336.

32. Thucydide, *The Peloponnesian Wars, op. cit.*

33. Jean-Lambert-Alphonse Colin, *Les Transformations de la guerre, op. cit.*, p. 96, 184, 185.

34. Ferdinand Foch, *Des principes de la guerre*, *op. cit.*, p. 449.

35. Jean-Lambert-Alphonse Colin, *Les Transformations de la guerre*, *op. cit.*, p. 125.

36. André Beaufre, *Introduction à la stratégie*, *op. cit.*, p. 78.

37. Winston Churchill, cité par Robert D. Heinl, *Dictionnary of Military and Naval Quotations*, Annapolis (Md.), Naval Institute Press, 2014, p. 275.

38. Carl von Clausewitz, *Théorie du combat, op. cit.*, p. 58, 101.

39. Cours d'histoire donné à Saint-Cyr, attribué au capitaine de Gaulle, cité par Edmond Pognon, *De Gaulle et l'histoire de France*, Paris, Albin Michel, 1990, p. 290.

40. Bruno Colson, *Napoléon*, *op. cit.*, p. 65.

5

Rester libre d’agir

L’art de la guerre, c’est garder sa liberté d’action.

Xénophon

On entre en stratégie parce que l’on en attend des résultats. Dans son style inimitable, Winston Churchill se plaisait à le marteler : « Quelle que soit sa beauté, l’important pour la stratégie, c’est qu’elle délivre. » L’art de penser l’action n’a d’intérêt que s’il est possible d’agir, ce qui suppose une certaine liberté.

Stratégie et liberté d’action sont ainsi indissociables au point que la seconde est la condition de la première, mais également son cœur. Les grands stratégistes, d’une manière ou d’une autre, s’accordent sur ce point. Le vainqueur de la Première Guerre mondiale, le maréchal Foch, fait du principe de liberté d’action – préserver la sienne, la reconstruire lorsqu’elle s’amenuise, réduire celle de l’Autre – le principe cardinal de la guerre, celui au regard duquel les autres principes semblent des corollaires. En miroir, Basil Liddell Hart estime que la recherche de la paralysie – physique ou psychologique – de l’Autre est l’essence de la stratégie. Carl von Clausewitz le dit

simplement : au bout du compte, le but n'est pas la destruction en soi mais bien que « l'adversaire se soumette à notre volonté[1] ».

L'objet de la stratégie est de peser sur le cours des événements pour les conduire, malgré les volontés antagonistes, vers l'avenir que le stratège a choisi. Si celui-ci, au lieu de maîtriser l'événement, le subit, il perd sa qualité de sujet pour devenir objet. Il n'est donc plus stratège puisqu'il ne peut plus prendre la main sur le présent, le modeler pour le conduire vers le futur choisi. Le lien entre stratège et liberté est indissoluble.

Les degrés de liberté d'action

La Corée du Nord joue de la menace de ses quelques armes atomiques pour assurer sa liberté d'action. En 2017, face à l'imprévisible président américain Donald Trump, le président Kim Jong-un accélère les essais de têtes nucléaires et de missiles ; il prend ainsi des risques considérables afin de parvenir au plus vite à un état de dangerosité suffisant pour être libre face aux pressions extérieures. À l'inverse, si Saddam Hussein avait réellement disposé d'armes nucléaires opérationnelles, les États-Unis n'auraient pas attaqué l'Irak en 2003.

Dès le début de la V^{e} République, Charles de Gaulle décide, à prix d'or, d'assurer la liberté stratégique de la France grâce à un système indépendant de dissuasion nucléaire. Quand les hommes d'État qui le suivent revendiquent l'« autonomie stratégique » de la France, c'est bien de liberté de décision et d'action qu'il s'agit. Au demeurant, les présidents Nicolas Sarkozy et François Hollande l'ont exprimé clairement dans leurs discours fondateurs sur la dissuasion. La dissuasion nucléaire permet, pour le premier, « qu'en toutes circonstances notre indépendance nationale et notre autonomie de décision soient préservées[2] » et, pour le second, de « préserver notre

liberté d'action et de décision en toutes circonstances[3] ». Même perception des deux côtés de l'échiquier politique !

Pas de stratégie sans liberté d'agir, ou plutôt libertés d'agir. La stratégie se structure en fonction d'une part des espaces de liberté dont dispose l'acteur-stratège pour y concevoir et conduire son action et d'autre part des moyens d'exercer cette liberté. Davantage de degrés de liberté, c'est davantage de variantes possibles ; moins de degrés de liberté, moins de marges de manœuvre. Ainsi, après l'effondrement de l'Union soviétique, les États-Unis ont-ils eu une vision beaucoup plus ambitieuse pour l'exportation de la démocratie, leur sentiment de liberté stratégique se renforçant du sentiment de toute-puissance de leurs armées. Plus tard, dès lors que leurs malheureuses aventures militaires irakienne et afghane leur eurent clairement montré les limites de leur puissance, leurs ambitions se réduisirent, leur *hubris* évoluant en repli sur soi et modestie stratégique.

Que l'action soit politique, diplomatique, entrepreneuriale ou militaire, le lien est clair : à la liberté d'action totale correspond l'attaque frontale et directe ; à l'étroitesse de la liberté d'action répondent les manœuvres indirectes et périphériques. La marge de liberté impose d'elle-même le type de confrontation.

Un capital de libertés

Les degrés de liberté disponibles vont ainsi circonscrire l'ambition du projet stratégique et déterminer l'action, le différentiel en termes de degrés de liberté étant, en fait, un différentiel d'initiative. Ce qui est vrai lors de la conception de l'action stratégique l'est également lors de sa conduite, puisque ces degrés de liberté constituent un capital progressivement investi. Ce capital n'est cependant utilement

employé que si cette dépense procure un nombre de degrés de liberté supérieur à ceux qui ont été utilisés.

Si l'acteur-stratège fait le choix d'engager tel potentiel pour telle action, celui-ci n'est plus disponible pour telle autre action, pas plus que les actifs engagés par l'entrepreneur pour telle acquisition ne demeurent utilisables pour une autre manœuvre financière. Cette force, ces actifs, tant qu'ils n'étaient pas utilisés, étaient disponibles ; ils constituaient une gamme de possibilités d'action qui s'est réduite du fait de leur engagement. Le principe d'économie des forces est donc le principe d'économie des libertés d'action. Agir, c'est dépenser des degrés de liberté qui sont, en quelque sorte, le carburant de la stratégie : le capital de libertés d'action se réduit du fait même de la décision d'agir.

La monnaie stratégique

L'acteur-stratège n'a pourtant pas le choix. L'inaction éviterait de dépenser des degrés de liberté, mais elle condamnerait à les perdre toutes, à terme, puisque l'espace stratégique est constitué de volontés agissantes. Celui qui n'agit pas tombe sous le contrôle (c'est-à-dire la perte de toute liberté d'action) de celui qui agit. La passivité stratégique – serait-elle celle du puissant – conduit à la mort stratégique, coût éternel de l'inaction. La liberté d'action doit se penser en termes de flux et non de stock ; l'immobilisme, l'absence d'échanges ou d'interactions conduisent à la disparition de l'acteur. En ce sens, le principe d'initiative – donc sa préservation – s'affirme en corollaire de celui de liberté d'action : l'initiative favorise le rapport gains-coûts pour celui qui la conserve. Le stratège cherche à « jouer avec les blancs[4] » et à conserver cet avantage qui assure sa liberté d'action.

Dans l'obligation d'engager des degrés de liberté, à l'instar de son concurrent, il en consomme, ce qui le condamne à terme si l'engagement de degrés de libertés ne lui en procure pas davantage en retour. Le solde doit être positif, ce qui n'est possible que pour l'un des acteurs-stratèges, puisque l'exercice est un jeu à somme nulle où le perdant – finalement enfermé, contrôlé – ne peut plus agir : il subit la volonté de l'Autre. Cette conception de l'interaction stratégique comme négoce de libertés d'action conduit Denis Drouin à affirmer fort justement que la seule et unique « monnaie stratégique[5] » est constituée par les degrés de liberté d'action.

Au décideur-stratège de conduire cette manœuvre perpétuelle d'engagement, de gain, de reconstruction de ses degrés de liberté. Mêmes obligations dans l'entreprise : le dirigeant surveille son niveau d'endettement pour conserver de la capacité de manœuvre ; il préserve sa capacité d'investissement et d'innovation pour ne pas subir passivement le marché et la concurrence ; il évite de dépendre d'un nombre trop réduit de produits, de clients ou de fournisseurs ; il brevète ses innovations pour protéger son espace de liberté…

Ainsi le dilemme de l'acteur-stratège est-il simple : pour conduire ma stratégie, j'engage des degrés de liberté et j'en gagne sur l'Autre. Si mon solde est positif, je finis par ôter toute liberté d'agir à l'Autre, aux prises désormais avec ma volonté que je peux lui imposer. Au contraire, si mon solde est négatif, si ma dépense de degrés de liberté ne se traduit pas par un gain supérieur, je suis progressivement paralysé jusqu'à ne plus pouvoir m'opposer à la volonté de l'adversaire. Celui-ci pourra atteindre son objectif malgré l'opposition de ma volonté désormais physiquement ou psychologiquement contrôlée.

Ici s'impose à nouveau l'importance des réserves (financières, humaines, etc.) nécessaires aux contre-réactions opposables à

l'adversaire. Le problème ? Ces réserves constituent une valeur qui, ainsi immobilisée, ne produit rien ; elles n'entrent pas dans l'interaction stratégique des degrés de liberté alors même que leur usage pourrait s'avérer initialement décisif. Qu'il soit politique, chef d'entreprise ou militaire, le décideur-stratège se trouve ainsi confronté au même dilemme : « dois-je engager toute la valeur dont je dispose (mes libertés d'action), ce qui pourrait me conférer un avantage immédiat, ou dois-je en conserver une partie, improductive, pour parer aux coups imprévus et tirer parti des opportunités ? Quelle est la meilleure répartition de mes valeurs en fonction de mon analyse risque-avantage, quel est le bon équilibre entre mon capital productif et mon capital dormant ? »

Ces valeurs inemployées représentent un coût de renoncement – équivalent à la valeur des autres actions auxquelles on renonce en arbitrant pour un certain niveau de réserve – que le décideur-stratège, admettant l'existence tant de l'imprévu que de l'imprévisible, doit cependant consentir.

Le problème de la pertinence

Les degrés de liberté d'action ne valent pas dans l'absolu. D'abord, ils ne sont pas tous utilisables. Le respect de valeurs et de principes peut contraindre leur emploi. C'est une des raisons fondamentales de la décroissance du rendement politique d'armements pourtant de plus en plus performants. Les puissances occidentales ont conquis leurs colonies et leurs zones d'influence par l'usage souvent débridé d'une violence dont l'emploi avait perdu sa légitimité morale au moment où il s'est agi, beaucoup plus tard, de les conserver. La sophistication de la civilisation, la transparence du monde ont réduit la liberté d'action des gouvernements dans l'emploi de la force. La conscience mondiale,

la tyrannie de l'humanisme – celle qui fait de l'homme une valeur absolue supérieure à toutes les autres – et le règne du droit universel jouent désormais un rôle majeur d'arbitrage dans l'usage des degrés de liberté. Ainsi, les gouvernements occidentaux sont parfois contraints de renoncer à des opérations militaires nécessaires à l'intérêt général mais qui choqueraient les opinions publiques… sauf à manipuler ces dernières, comme on le verra.

Par ailleurs, ces degrés de liberté n'ont de valeur que s'ils sont utilisables dans l'espace stratégique où s'affrontent les volontés. Ainsi, l'« hyperpuissance » américaine cumule l'hégémonie militaire, économique et culturelle et pourtant cette prééminence, ce léviathan capable de s'imposer militairement face à tout autre État, ne dispose plus que d'une puissance vaine, incapable de réguler le monde et d'y imposer ses valeurs et ses intérêts. C'est la thèse que développe le professeur Bertrand Badie dans son ouvrage intitulé *L'Impuissance de la puissance*[6]. L'évolution du monde a progressivement altéré la pertinence des multiples degrés de liberté que lui conférait sa puissance théorique ; les degrés de liberté ne valent que par leur adaptation au projet de l'acteur-stratège et à l'espace stratégique dans lequel ils sont engagés. Si, à partir de 1941, la puissance militaire brute des États-Unis leur a conféré une liberté d'action grandissante face au III^e^ Reich, puis à l'Union soviétique, cette liberté se réduit chaque jour dans l'espace stratégique du XXI^e^ siècle.

Libertés en miroir

C'est ainsi que la liberté d'action de l'acteur stratégique n'a de sens qu'en miroir de celle de son concurrent. Sa propre liberté d'action sert à restreindre celle de l'Autre, jusqu'à le réifier. L'Autre, réduit alors à l'état de chose ou d'objet, ne peut plus exercer sa

volonté : il perd. La solution extrême est la destruction pure et simple ; en ce sens, le bombardement est l'arme militaire absolue de la liberté d'action. Qu'est-ce donc que bombarder, sinon priver l'Autre, matériellement ou psychologiquement, de sa capacité à imposer sa volonté ? Moins brutal sera l'enfermement : l'Autre conserve ses moyens mais ne peut les utiliser. Plus subtile encore, l'idée peut être de détruire la stratégie de l'Autre, donc sa liberté de mettre à exécution son plan, bref d'attaquer non pas lui-même mais son intention, comme le conseille Sun Tzu.

Cette dernière approche suppose de penser l'humanité de l'Autre, donc de le réfléchir comme un être pensant, de pénétrer sa propre logique, de ne pas le prendre pour une chose – donc incapable de stratégie – tant qu'on ne l'a pas justement réifié en lui ôtant toute capacité d'agir. Le principe de liberté d'action suppose celui du respect de l'intelligence de l'Autre et de son intentionnalité stratégique, de son aptitude à être également gestionnaire de degrés de liberté.

Évaluer la liberté de l'Autre

Déterminer l'intention stratégique de l'Autre – étape fondamentale pour le stratège – c'est d'abord comprendre de quelles libertés d'action il dispose. Le décompte de ses capacités est insuffisant car l'intention ne peut se déduire seulement de l'observation de ces dernières. Le renseignement est indispensable mais ne suffit pas, on l'a vu, car il y a loin de l'information à la connaissance et loin de la connaissance à la compréhension. Cette dernière impose non de comprendre l'Autre de l'extérieur, mais au contraire de « chausser ses bottes », de se percevoir soi-même avec le

« logiciel » de l'Autre, de retourner la carte comme cela a été évoqué plus haut.

C'est en observant la désastreuse volte-face du président Obama – quand, le 31 août 2013, il annule au dernier moment les frappes contre le régime de Damas prévues en rétorsion de ses attaques chimiques dans le quartier de la Ghouta – que Vladimir Poutine prend conscience de sa nouvelle liberté d'action. En dépit de sa surpuissance théorique, l'armée américaine vient de devenir un tigre de papier. Le président russe comprend dès lors qu'il peut se lancer sans crainte dans la conquête de la Crimée, la déstabilisation du Donbass en Ukraine, et laisser libre cours à son interventionnisme musclé dans les affaires du Moyen-Orient. À l'inverse, à la première occasion, le successeur du président Obama, Donald Trump, réduit la liberté d'action de son homologue russe : c'est le sens de la frappe massive de cinquante-neuf missiles Tomahawk sur la base syrienne d'al-Chaaryate dans la nuit du 6 au 7 avril 2017. La frappe a lieu en Syrie mais elle s'adresse à Moscou : *America is back*.

Une entité stratégique est un collectif de degrés de liberté

Pour évaluer la liberté d'action dont dispose une entité stratégique, il faut également comprendre la constitution interne de cette dernière. Son existence engendre par elle-même des degrés de liberté mais elle est toujours initialement construite sur un échange. Chacun de ses acteurs internes accepte de renoncer à certaines de ses propres libertés dans le but de rejoindre ou de constituer un collectif disposant, à son profit, de davantage de degrés de liberté – donc de capacités d'action stratégique – qu'il n'en dispose lui-même. Plus grande est la cohésion du groupe, plus nombreux sont ses membres,

plus grande est l'adhésion de ceux-ci au projet commun qui est la « raison sociale » de l'entité, plus celle-ci dispose de degrés de liberté et donc de capacités à parvenir à la réalisation de son projet collectif. Mais, lorsque le projet commun ne lui convient plus, l'acteur le quitte pour recouvrer « sa liberté », perdant du même coup le bénéfice du capital de degrés de liberté dont il bénéficiait par le biais du groupe.

Gérer dans le temps long

La nature de l'action stratégique impose de gérer les degrés de liberté pour l'immédiat mais aussi dans une vision à long terme. L'action stratégique, chaîne continue d'actions et de réactions, ne pouvant jamais trouver de fin (l'action achevée ici trouvant inévitablement un rebondissement là…), « il faut que la dépense de degrés de liberté s'avère a posteriori un investissement positif pour l'avenir, contribuant à la réussite du projet politique mais générant aussi de nouveaux degrés de liberté d'action utilisables dans les futurs contextes[7] ». Le stratège se voit encore ici contraint de mettre de l'avenir dans chacune de ses décisions !

La stratégie, reflet de la liberté

Ce commerce des degrés de liberté, le bretteur va le conduire tout au long de son assaut. Comparant ainsi la guerre à l'escrime, le général Beaufre dresse une série d'actions stratégiques et les conséquences à en attendre. Elles ont toutes pour but d'augmenter sa propre liberté d'action, ou de réduire celle de l'adversaire. Ainsi feindre permet d'amener celui-ci à se découvrir et à présenter une vulnérabilité choisie. Parer permet de se protéger d'une attaque, afin de rétablir la sûreté et donc d'accroître sa liberté d'action pour conduire une autre manœuvre.

Quand Basil Liddell Hart affirme qu'une des règles de la stratégie est d'engager l'action dans les espaces de « moindre attente » et de « moindre résistance », c'est parce que cela engendre la liberté d'action. Les mouvements de résistance l'ont bien compris. Ils agissent là où, malgré la faiblesse de leurs moyens, ils conservent une certaine capacité à agir. Pour eux, pas d'affrontement direct, mais le choix des zones où l'attaque demeure possible : les vulnérabilités matérielles adverses, ou bien encore la ténacité guerrière des armées, des peuples et de leurs dirigeants qui feront l'objet de leurs attaques psychologiques.

André Beaufre montre ainsi que l'acteur stratégique cherche à « réaliser un objectif partiel à la mesure de la liberté d'action dont il dispose […], Hitler en ayant montré un remarquable exemple de 1936 à 1939 » : plus faible que ses adversaires, le chancelier grignote tranquillement l'espace européen, de la remilitarisation de la Rhénanie (1936) à l'annexion de la Bohême-Moravie (1939) en passant par celle de l'Autriche et des Sudètes (1938) sans jamais engendrer la plus petite réaction militaire ni de la France ni de la Grande-Bretagne.

Le même auteur indique que pendant la guerre froide, « avec l'arme atomique, le danger d'ascension aux extrêmes était devenu si grand que la marge de liberté d'action s'était considérablement rétrécie, mais elle subsistait encore, comme l'ont montré les nombreux conflits limités qui se sont produits à partir de 1950 (Corée, Indochine, Afrique du Nord, Israël, Hongrie, Suez, Congo, Cuba, Berlin)[8] ». Pour lui, plus la marge de liberté d'action s'est rétrécie, plus son exploitation était importante et plus les procédés d'exploitation devaient être nuancés. Ce constat le conduit à définir la stratégie indirecte comme l'art de savoir exploiter au mieux sa marge de liberté[9].

Cette affirmation vaut aux quatre niveaux de l'action : technique, tactique, stratégique et politique.

Au premier niveau, la technique vise toujours, dans une course technologique sans fin, à doter le stratège de moyens permettant de surpasser ceux de l'Autre et de parer ses coups. C'est la liberté d'agir et l'effacement des contraintes physiques qui sont recherchés par l'amélioration de la mobilité et de l'autonomie : la chenille confère de la liberté au véhicule, la chaufferie nucléaire au porte-avions et au sous-marin, le réacteur à l'avion tandis que l'allonge croissante des armes élargit les capacités d'action, donc la liberté de l'opérationnel.

La même démarche caractérise l'action tactique. Les principes et sous-principes de l'action militaire se rattachent à cette nécessité : principes de renseignement, de réserve, de sûreté, d'initiative, de surprise, d'ascendant moral…

Aux échelons supérieurs, la priorité reste la même, mais le champ s'ouvre un peu plus à chaque niveau dans ses deux dimensions : objective – liée aux moyens –, subjective – liée à la légitimité et à la force morale. La tactique utilise un seul domaine lié à une seule technique, militaire par exemple ; en revanche, les actions stratégique et politique sont menées dans un espace multidimensionnel. Le succès y tient moins à l'excellence dans une technique qu'à la convergence d'actions menées dans des champs d'action différents : sociétal, psychologique, économique, diplomatique, politique, etc. C'est donc dans ces différents champs que se joue la manœuvre des libertés d'action.

Communiquer pour être libre

La communication s'avère aujourd'hui une dimension essentielle de la liberté d'action. La guerre est elle-même d'abord un outil de communication : quoi de plus symbolique que les expressions usuelles « faire parler les armes » ou « les armes se sont tues » ? Tout acte militaire parle à l'opinion publique (locale, nationale et internationale), et contribue à la consolidation ou à la dégradation de la liberté d'action politique, donc de la capacité à mettre en œuvre la stratégie. André Beaufre insiste sur ce concept de « liberté d'action politique à l'origine de toute manœuvre stratégique ; celle-ci s'exerçant sur un clavier pluridimensionnel de zones d'action où doivent se répartir des efforts convergents selon une saine économie des forces[10] ».

En ce qui concerne l'action de guerre, les trois pôles de la « trinité » clausewitzienne[11] (le peuple, les armées, le gouvernement) demeurent d'utiles références pour l'estimation de la liberté d'action.

En ce qui concerne les gouvernements, la tendance à la moralisation de la guerre réduit d'une part la capacité des armes à produire de l'efficacité politique compte tenu de leurs contraintes d'emploi croissantes et d'autre part la possibilité de négocier en fin de

conflit avec des adversaires qu'il avait fallu d'abord diaboliser pour légitimer l'usage de la force armée.

Vis-à-vis des armées elles-mêmes, les cultures nationales modèlent les degrés d'autonomie dont disposent leurs chefs vis-à-vis des autorités politiques. À la tradition américaine d'autonomie du chef opérationnel [12] s'oppose celle de situations où la stricte subordination militaire réduit l'efficacité des armes. Ainsi par exemple, si en 1917 le général Pershing est envoyé en Europe à la tête des troupes américaines avec comme seule directive de gagner la guerre, le maréchal Foch doit toujours lutter pour préserver une certaine autonomie d'action face à l'autorité brutale et envahissante de George Clemenceau.

S'agissant du troisième pôle, le peuple, la sensibilité des opinions publiques agit directement la liberté d'action des armées quant au choix des voies et des moyens. Aujourd'hui, dirigeants politiques et chefs militaires occidentaux sont confrontés à la difficulté d'avoir à employer la force au nom de sociétés qui s'en détournent. Les évolutions sociétales tendent à réduire leur liberté d'action, qu'il s'agisse de l'emploi même de la force armée ou de ses modalités de mise en œuvre. Le rendement politique de la force se réduit, ce qui pose de sérieux problèmes dans un monde dont la régulation s'est organisée, depuis toujours, autour des rapports de force.

La liberté par le narratif

Agir stratégiquement, c'est déterminer son espace de liberté, le préserver et l'agrandir dans un jeu à somme nulle afin de restreindre celui de l'Autre jusqu'à le faire disparaître. La difficulté actuelle de l'action politique est que les transformations sociétales réduisent chaque jour un peu plus l'espace de liberté du politique-stratège, l'exigence de légitimité dépassant désormais celle de légalité.

Les gouvernements construisent leur liberté par l'obtention du consentement public en veillant, par le *storytelling*, à leur mise en adéquation avec les tendances sociétales dominantes. En matière de politique étrangère, les récits stratégiques habillent les faits de manière à orienter les opinions publiques vers une interprétation des circonstances légitimant les décisions des exécutifs.

L'action militaire est particulièrement concernée par le courant de moralisation de la guerre. Celle-ci valait hier par l'emploi souvent peu mesuré de la force brutale et l'acceptation de pertes éventuellement élevées dans ses propres rangs, options désormais rejetées. La nécessité d'éviter les pertes, amies ou ennemies, pour préserver la liberté d'action du politique impose aujourd'hui de modifier les conditions d'emploi des armes. Dans son excellent ouvrage *L'Utilité de la force*, le général britannique Sir Rupert Smith estime que cette

évolution constitue une des caractéristiques des guerres contemporaines : « Nous combattons de façon à minimiser les pertes, au lieu de combattre en usant de la force pour atteindre le but fixé quel qu'en soit le prix[13]. »

La violence étant moins acceptée comme outil d'action politique, il est nécessaire d'établir des justifications morales à l'action. L'éthique moderne de la violence impose de conduire des guerres dites « justes », établies en choix raisonnable et satisfaisant certains critères moralement reconnus. Le raisonnement politique est ainsi conduit à s'exprimer publiquement en termes de posture morale. Il doit justifier la guerre afin d'établir les ressources politiques – ses degrés de liberté – lui permettant de lancer puis conduire son projet, qu'il soit choix ou obligation. Cette évolution conduit la philosophe Monique Canto-Sperber à constater que « les guerres qui s'annoncent, dans le monde occidental en tout cas, seront de plus en plus des guerres à prétention morale[14] ».

Le cas américain[15]

Le comportement des États-Unis est typique à cet égard. Comme, pour les Américains, la guerre n'est pas un objet politique mais bien un objet moral, le premier souci des présidents est de justifier moralement l'emploi des armées et de forger des motivations à la hauteur des idéaux du pays : depuis leur émergence dans la ferveur religieuse des premiers colons, les États-Unis ne peuvent s'engager, toujours en légitime défense, que dans le respect de leurs valeurs fondatrices et sous la bénédiction de Dieu.

D'où l'importance du fait justificateur patiemment attendu – telle que l'explosion de l'*USSMaine* dans le port de La Havane en 1898 pour mettre fin à la présence espagnole à Cuba, puis poursuivre le mouvement d'extension territorial vers l'ouest et la conquête des Philippines par exemple – ou créé de toutes pièces. De ce dernier comportement, l'exemple le plus emblématique demeure le faux incident dit « du golfe du Tonkin » (2 août 1964), « une tromperie collective orchestrée par l'exécutif[16] » sur lequel fut juridiquement et moralement fondé l'engagement au Vietnam. Plus récemment, on se souvient du discours dramatique du secrétaire d'État Colin Powell, le 5 février 2003, devant les membres du Conseil de sécurité des Nations unies, au cours duquel il exhiba de fausses preuves de la

menace irakienne afin de justifier le lancement de la deuxième guerre du Golfe (20 mars 2003, opération Liberté irakienne).

La liberté d'action de l'exécutif américain se gagne sur le fait justificateur, mais il faut l'entretenir. La construction des ressources politiques nécessaires à la conduite des opérations suppose que l'adversaire puisse focaliser la passion et développer l'indignation morale de toute la nation. L'ennemi doit être mauvais. Pour justifier l'action, on diabolise l'adversaire, on le présente comme l'incarnation du Mal au cœur d'un manichéisme simpliste.

Ainsi, bien avant que toutes ses infamies ne soient découvertes, Hitler est-il considéré aux États-Unis comme le Mal qui justifie la guerre totale et la victoire absolue. En 1990, immédiatement après l'invasion militaire du Koweït, le président de la commission des affaires étrangères du Sénat traite le président irakien d'« Adolf Hitler du Moyen-Orient ». Le 10 août, le président Bush (le père) déclare que « l'Amérique se dressera contre le Mal ». Pour consolider la liberté d'action de l'exécutif et justifier le déploiement d'un dispositif militaire fort dispendieux, « il fallut construire l'image de l'ennemi ; un beau matin, Saddam Hussein se trouva donc possesseur de la quatrième armée du monde qu'il avait jetée sur le Koweït où elle se livrait aux exactions les plus barbares dignes des soldatesques des temps les plus reculés[17] ». La diabolisation est entretenue tout au long du conflit, le président Bush comparant les violences irakiennes au Koweït à celles des nazis et des Japonais pendant la Deuxième Guerre mondiale[18]. Pour préparer la nouvelle invasion de l'hiver 2003, George W. Bush (le fils) n'hésite pas, dans son premier discours sur l'état de l'Union (janvier 2002), à considérer l'Iran, l'Irak et la Corée du Nord comme l'« axe du Mal ». Son administration répète à l'envi que ces pays sont « hors la loi » (faute majeure aux États-Unis, société extrêmement judiciarisée !), ce qui permet à la fois de

« construire » l’ennemi de manière préalable et de justifier le renforcement de la puissance militaire.

Vers l'océan bleu ?

Ces démarches américaines récurrentes pour construire un espace de liberté d'action politique correspondent bien au problème fondamental du stratège : la finalité de la démarche ne serait-elle pas ainsi de rechercher ou d'inventer des espaces où sa propre liberté d'action serait peu ou pas restreinte ? Ne s'agirait-il pas de faire cesser le besoin même de stratégie en s'engageant dans un espace dépourvu de volonté adverse ou bien en détruisant cette volonté (c'est l'idée initiale des bombardements militaires, en particulier ceux qui sont qualifiés de « stratégiques ») pour que l'Autre ne contraigne plus notre liberté ? Le but ultime de la stratégie ne serait-il pas de se déployer dans un espace où elle ne serait plus nécessaire ?

C'est ce qu'expliquent en substance W. Chan Kim et Renée Mauborgne, auteurs de *Stratégie océan bleu*[19], grand succès de la littérature managériale. Le concept fondateur de l'ouvrage, vendu à des centaines de milliers d'exemplaires, ne reprend que l'idée de base de la stratégie. Si vous voulez gagner, engagez-vous dans un espace a-stratégique où votre volonté sera la seule à se déployer : créez une demande nouvelle dans un espace stratégique non contesté pour éviter l'affrontement avec des fournisseurs existants, pour des clients existants, dans une activité existante. Quittez l'océan rougi du sang

des requins qui se combattent pour la même proie, rejoignez l'océan bleu où votre volonté pourra s'exercer sans limite. Ou, en langage managérial, arrêtez de vous battre sur le plan de l'efficacité opérationnelle – ce combat réducteur des marges est mortifère – et trouvez un positionnement stratégique qui, pour un temps au moins, vous donnera la maîtrise du marché.

Deux exemples d'océan bleu militaire

La manœuvre allemande de mai 1940 constitue une brillante illustration militaire de cette recherche de l'océan bleu. L'idée est d'attirer le gros des armées françaises en Belgique pour gagner la liberté d'action nécessaire au large coup de faucille qui conduit les blindés allemands jusqu'à Dunkerque : le massif des Ardennes, très peu défendu, est leur océan bleu.

Quatre ans plus tard, l'inverse joue au profit des Alliés. L'opération de désinformation Fortitude, conçue et conduite de main de maître, fait croire aux Allemands que le débarquement principal se fera au nord de la Seine, là où l'étroitesse de la Manche apporte une solution rationnelle au gigantesque défi technique de l'opération. La Wehrmacht y maintient ses meilleures divisions tout le mois de juin 1944. Elle comprend seulement début juillet qu'elle s'est fait berner et que le vrai débarquement a bien eu lieu le 6 juin en Normandie. Par la ruse, conjuguée à une solution paradoxale (la traversée est de cent quarante kilomètres au lieu de quarante, la frontière allemande est à huit cents kilomètres et non à deux cent cinquante), le commandement allié a suffisamment renforcé sa liberté d'action pour assurer le succès du débarquement, donc la pénétration en Europe et la chute du Reich.

*

« Ne pas subir », la belle devise du maréchal de Lattre, résume clairement l'esprit du stratège. De Thucydide à nos jours, la liberté d'action s'inscrit au cœur de la stratégie, conflit des libertés visant des ambitions concurrentes. Le principe de liberté d'action est même le seul principe véritablement universel et intemporel. Ne le retrouve-t-on pas dans toutes les cultures stratégiques ? L'Indien monte ses embuscades dans les canyons, là où la liberté d'action des tuniques bleues est réduite. La partie est perdue aux échecs dès que le roi est privé de toutes ses libertés de mouvement. Le joueur de go recherche des positions qui accroissent sa capacité d'initiative et conquiert le goban en réduisant un à un les degrés de liberté des pierres de son adversaire…

Adoptons pour conclusion la remarquable synthèse d'André Beaufre : « La stratégie est l'art de la dialectique des volontés employant la force pour régler leur conflit […]. La lutte des volontés se ramène à une lutte pour la liberté d'action […]. Le combat pour la liberté d'action est donc l'essence de la stratégie […], chacun cherchant à la conserver et à en priver l'adversaire, cette lutte incessante pour la domination en termes de liberté d'action se jouant à somme nulle […]. La protection de sa propre liberté d'action et l'aptitude à priver l'adversaire de la sienne constituent les bases du jeu stratégique[20]. »

Pour autant, aucune règle, aucune stratégie ne soldera définitivement le problème de la liberté d'action de l'Autre, laquelle demeurera éternellement le défi majeur de celui qui entre en stratégie.

1. Carl von Clausewitz, *De la guerre*, *op. cit.*, p. 183.

2. Nicolas Sarkozy, discours de Cherbourg, 21 mars 2008.

3. François Hollande, discours d'Istres, 11 février 2015.

4. Au jeu d'échecs, le joueur qui tire au sort les pièces blanches joue en premier et détient au départ l'initiative sur le camp noir. Statistiquement, le camp « blanc » gagne plus souvent que le camp « noir ».

5. Denis Drouin, *Stratégie. Les règles du grand jeu*, Paris, Economica, 2015, p. 55.

6. Bertrand Badie, *L'Impuissance de la puissance*, Paris, Fayard, 2004.

7. Denis Drouin, *Stratégie*, *op. cit.*, p. 39.

8. André Beaufre, *La Stratégie de l'action*, *op. cit.*, p. 154.

9. *Ibid.*, p. 148.

10. André Beaufre, *Ibid*.

11. Dès le premier chapitre de *De la guerre*, Clausewitz circonscrit l'arène de la guerre. Elle est définie par trois pôles qu'il appelle la « remarquable trinité » : « Le premier concerne essentiellement le peuple ; le deuxième, le chef militaire et son armée ; le troisième, le gouvernement […]. Ces trois pôles entretiennent des relations réciproques variables. » Voilà établi l'espace tridimensionnel dans lequel l'interaction des relations de pouvoir construit l'identité de la guerre. Celle-ci trouve son équilibre au cœur du champ magnétique développé par ces trois aimants : les conflits se caractérisent ainsi par leur « équilibre entre ces trois pôles comme un objet suspendu entre trois aimants » (*De la guerre*, vol. I, 1.). L'histoire montre que, dans le développement d'un conflit, les gouvernements perdent progressivement leur liberté d'action au profit des armées, qui la perdent ensuite également progressivement au profit du peuple, celui-ci restant l'éternel ultime arbitre.

12. Cette tradition souffre quelques exceptions, la plus connue étant celle du président Johnson (36^{e} président, de novembre 1963 à janvier 1969) dont l'obstination à s'immiscer dans les détails des opérations au Vietnam pesa lourd dans l'échec américain.

13. Rupert Smith, *L'Utilité de la force*, *op. cit.*, p. 17.

14. Monique Canto-Sperber, *Le Bien, la Guerre et la Terreur*, Paris, Plon, 2005, p. 281.

15. Pour de plus longs développements, on pourra se reporter au chapitre III de notre livre, *Le piège américain*, Paris, Economica, 2011.

16. Élie Baranets, *Comment perdre une guerre*, Paris, CNRS Éditions, 2017, p. 158.

17. François Géré, *La Guerre psychologique*, Paris, Economica, 2001, p. 385-386.

18. *Times*, 31 décembre 1990.

19. W. Chan Kim et Renée Mauborgne, *Stratégie océan bleu*, Paris, Pearson France, 2009.

20. André Beaufre, *Introduction à la stratégie*, *op. cit.*, p. 184.

6

Viser l’essentiel

Le stratège sépare ce qui est important de ce qui est secondaire.

Carl von Clausewitz

Qui entre en stratégie découvre vite que la rareté des moyens est son cauchemar, leur meilleur emploi son obsession. Ce défi est au fond, avec le principe d’altérité, la raison même de sa démarche.

La défaite stratégique provient rarement d’un manque de moyens ; au contraire, la victoire sourit souvent au plus faible. Les rapports de force pèsent dans le résultat final mais n’expliquent pas tout. Les forces franco-britanniques étaient incontestablement plus puissantes que celles de l’armée allemande en 1940 et cependant… La veille d’Austerlitz, Napoléon disposait de troupes moins nombreuses que ses adversaires ; la Grande Armée a pourtant écrasé de manière magistrale les armées austro-russes des empereurs François II et Alexandre I^{er}. Nokia et Blackberry dominaient le marché de la téléphonie mobile jusqu’au milieu des années 2000, mais Apple, Samsung et Huawei les ont magistralement dépassés.

Ce ne sont pas les capacités qui comptent, mais la puissance qui en est retirée : voilà l'essence de la démarche stratégique. Le défi essentiel se situe moins dans la constitution des moyens que dans l'établissement du meilleur rendement de leur système. Dans l'espace stratégique, forgé par essence de compétitions, le stratège doit avoir le talent de savoir mieux allouer ses ressources que ses concurrents.

Choisir, renoncer, prioriser

Goliath meurt de sa force démesurée, tout comme l'Amérique forge ses défaites – Vietnam, Irak, Afghanistan… – de l'immensité de ses capacités qui lui donne un illusoire sentiment d'invulnérabilité. À l'inverse, sa faiblesse impose la subtilité à David et, aux rebelles, l'économie des moyens. La stratégie est toujours, en son cœur, un problème d'allocation de ressources, l'art de la combinaison de capacités limitées, celui du risque et de l'effort opportun. Elle est le don de l'économie des moyens, dans le sens de l'organisation de ces derniers pour en optimiser le rendement, mais aussi dans le sens plus banal de préservation de ressources toujours comptées, jamais renouvelables à l'infini. De la même manière que la rareté des ressources engendre le travail, leur insuffisance impose la stratégie qui, dans le cas contraire, n'est plus nécessaire.

Quel que soit son champ d'action, le stratège est donc toujours par nature confronté à la même difficulté : le manque de moyens. Il n'a d'autre choix que de déterminer l'essentiel, de choisir, afin de répartir au mieux des valeurs toujours trop restreintes. Ne disposant jamais des ressources lui permettant de conduire toutes les « batailles », il est dans l'obligation de déterminer celles sur lesquelles

il concentre ses efforts parce que leur gain constitue la condition suffisante du succès de sa « guerre ».

Il est fascinant de constater que, en Orient comme en Occident, la stratégie naît du même besoin d'améliorer le rendement des précieuses ressources engagées dans l'affrontement de volontés adverses. Il y a deux millénaires et demi, à Athènes plongée dans les guerres médiques puis celle du Péloponnèse, il s'agit de l'impérieuse nécessité d'optimiser la dépense d'un bien rare : le sang des citoyens, toujours compté. Au même moment et pour la même raison, *L'Art de la guerre* de Sun Tzu apparaît de l'autre côté du monde. C'est la période en Chine des Royaumes combattants (V^e^-III^e^ siècles av. J.-C.) et des grandes batailles meurtrières entre armées ennemies : elles ont remplacé les tournois entre guerriers nobles mais leur coût en hommes et en richesses met en danger tant le vainqueur que le vaincu.

Dans les deux cas, c'est la rareté des moyens, donc le souci de leur optimisation, qui crée le besoin de stratégie. D'ailleurs, lorsque cette ressource semble infinie, la tactique l'emporte sur la stratégie et ne rêve plus que de grands affrontements sanglants comme les grandes batailles du premier conflit mondial qui tuent vingt millions d'êtres humains.

Par nature donc, le stratège dispose de ressources finies. Ne pouvant agir partout, il vise l'essentiel, cet objectif qui, une fois atteint, produit le reste par une chaîne d'effets secondaires. Détruire l'ensemble des chars adverses n'est guère possible ; tarir les approvisionnements en pétrole est plus simple. Recruter les meilleurs commerciaux du concurrent est moins risqué que de réduire ses propres marges pour reconquérir pas à pas les marchés ; débaucher même à prix d'or le meilleur créatif de la maison rivale produit un double résultat immédiat.

Priver son concurrent de son avantage comparatif est toujours performant. Au milieu des années 1980, face à la Brink's, société mondiale de transport de fonds, c'est ainsi le choix de l'entreprise Valtis qui cherche à s'implanter localement sur le même marché. Plutôt que de lutter directement contre son concurrent solidement installé dans le secteur de la protection absolue, elle produit un effet décisif sur un autre champ en introduisant sur le marché un système innovant, reposant non sur la sécurisation des biens mais sur la suppression de la convoitise. Les fonds sont placés dans des conteneurs sécurisés, suivis électroniquement en permanence et autodestructibles à la moindre tentative d'effraction ; ils peuvent donc être transportés de manière beaucoup moins onéreuse en véhicule banalisé, quasiment sans escorte. Succès assuré.

La question que le stratège doit se poser est toujours la même : « Où dois-je faire porter la valeur, les moyens dont je dispose, pour en optimiser les effets ? » Ainsi, le 15 septembre 1963, évoquant la politique étrangère de la France, Charles de Gaulle constate : « La France n'est plus un mastodonte […], son jeu consiste à placer ses efforts à l'endroit où ils produisent le plus d'effets[1]. » Ce choix crucial relève du « stratège en chef » comme le remarque Pierre-André de Chalendar, PDG de Saint-Gobain : « Un des deux grands sujets dont je m'occupe est l'allocation du capital[2]. »

La question de l'affectation des ressources est délicate et sa réponse jamais évidente parce que, comme le disait André Gide, « choisir, c'est se priver du reste ». Or le choix ne peut être parfaitement rationnel en raison de sa dimension émotionnelle et du caractère incertain de l'espace stratégique. Pour le décideur, le renoncement est toujours difficile ; il l'est encore davantage pour le collaborateur qui en perçoit moins la finalité que les effets pervers et qui devra être accompagné dans cette démarche.

« La stratégie décide où l'on doit agir[3] »… et donc où l'on ne doit pas agir, affirme avec raison Antoine de Jomini. Inévitablement, être stratège c'est savoir décider sur la base d'hypothèses posées à partir de données incertaines au sujet d'un futur encore jamais advenu. Inévitablement la stratégie, c'est ainsi choisir, prioriser, renoncer à ce qui n'est pas essentiel. Cette dernière aptitude – qui suppose le courage mais où s'affirme l'autorité vraie – distingue précisément le stratège.

Napoléon, Jeanne d'Arc et l'événement

Chez Napoléon – qui lutte souvent dans des conditions difficiles avec des rapports de force défavorables –, cette nécessité de viser l'essentiel est à la fois une obsession et, en chaque occasion tactique ou stratégique, la clef de la survie. Le coup de maître de la remarquable bataille d'Austerlitz, gagnée en infériorité numérique, c'est exactement cela : organiser toute la manœuvre, prendre tous les risques, pour obtenir *un* résultat. L'effet primaire : détruire la cohérence de l'armée russe sur le plateau de Pratzen en la coupant en deux. Résultat atteint par l'attaque du maréchal Soult lâchée au soleil levant, le 2 décembre 1805. À dix heures la bataille n'est pas achevée, mais elle est déjà gagnée. Dès lors, les effets secondaires s'enchaînent jusqu'à la signature de l'armistice le 3 décembre entre Napoléon et François II au Moulin brûlé, tout proche du village qui donnera son nom à la plus éclatante des victoires françaises.

Analysant son espace de campagne ou de bataille, Napoléon détermine le point de rendement maximal des moyens dont il dispose pour y produire ce qu'il appelle l'« événement ». « La clef de la position, voilà le but vers lequel je dirige toutes mes forces », affirme-t-il, constatant que c'est dans cette capacité que se fonde sa

supériorité : « Il y a beaucoup de bons généraux, mais ils voient trop de choses à la fois ; moi je n'en vois qu'une. »

Jeune capitaine, Bonaparte avait d'ailleurs été promu général par la Convention nationale pour avoir convaincu le général Dugommier de concentrer les efforts des troupes françaises sur le fort de l'Aiguillette lors de la reprise de Toulon aux Anglais, le 17 décembre 1793. Trois cent cinquante ans plus tôt, le sens militaire de Jeanne d'Arc était apparu clairement lorsque, en mai 1429, elle avait concentré les efforts français sur la bastide des Tourelles pour sauver la ville d'Orléans de la menace anglaise…

À la recherche de l'effet de levier

Cette obsession de l'essentiel imprègne la pensée stratégique à la recherche incessante de l'effet de levier susceptible d'amplifier le rendement des ressources. Il s'agit de déterminer un objectif principal au profit duquel le décisionnaire va économiser sur les objectifs secondaires, ce qui est le sens même du principe d'économie des moyens au cœur des raisonnements stratégiques militaires. Charles de Gaulle affirme dans *Le Fil de l'épée* qu'il importe en premier lieu de discerner dans les choses l'essentiel de l'accessoire. Le général von Manstein, grand stratège lui-même, décrivait ainsi la qualité fondamentale du général von Rundstedt[4], son supérieur lors de la campagne de Pologne (1939) : « Chef de haut talent, le général von Rundstedt voyait immédiatement l'essentiel et ne s'occupait que de celui-ci, restant indifférent à l'accessoire[5]. »

Voilà la clef du succès stratégique : trouver l'essentiel, le faîte de la colline à partir duquel la pierre roulera à coup sûr jusqu'en bas, ce sommet à la conquête duquel on pourra consacrer ses forces puisque, celui-ci atteint, l'objectif le sera aussi. Séparant bien le succès lui-même de ce qui va permettre de l'obtenir, rejetant les démarches balistiques visant directement l'objectif, les armées françaises ont concrétisé cette idée par le concept puissant d'« effet majeur » : il est

la condition *suffisante* du résultat final. Cet effet majeur – ou effet de bascule, effet domino, effet boule de neige – est l'effet essentiel qui crée les conditions et garantit presque par lui-même le succès, les effets secondaires s'enchaînant les uns les autres naturellement.

Une obsession militaire bien ancienne

La recherche de l'effet majeur obsède depuis longtemps les stratèges. Ainsi en est-il du général romain Scipion, dit bientôt l'Africain. À l'orée du IIe siècle avant notre ère, le général carthaginois Hannibal domine l'Italie du Sud et constitue une menace permanente pour Rome. Scipion comprend que les efforts pour le vaincre dans la péninsule seront probablement coûteux et inutiles. Il recherche alors l'effet majeur qui lui permettra de desserrer l'étau… et le trouve : s'il parvient à débarquer un solide corps expéditionnaire sur les côtes africaines, Carthage sera contraint de rappeler Hannibal et ses troupes. Contre les partisans de la défense statique, Scipion convainc le Sénat, traverse le canal de Sicile (204 av. J.-C.) et menace désormais lui-même directement Carthage. Hannibal est rappelé, Rome libéré de la menace. Deux ans plus tard, à la bataille de Zama, le général romain vainc définitivement les Carthaginois en misant encore sur un effet majeur : laisser volontairement les puissants éléphants d'Hannibal – son atout et avantage comparatif ! – s'enfoncer dans les vides créés à dessein dans ses propres lignes pour mieux les encercler. Les pachydermes, terrorisés, sont tués ou se retournent contre les troupes carthaginoises qu'ils écrasent. La

deuxième guerre punique s'achève ; lors de la troisième, la prise de Carthage ne sera qu'une formalité militaire.

En 1940, la campagne de France ne prend fin qu'en juin mais le succès allemand est assuré dès la percée de Sedan les 13 et 14 mai, de même que la chute du Reich, actée en mai 1945, est déjà garantie le 12 juin 1944, dès lors que la tête de pont alliée est solidement installée en Normandie.

Tout se joue sur le choix judicieux de cet effet primaire : il enclenche la dynamique du succès, déclenche les effets secondaires et conduit par gravité au résultat final. Mais ce choix suppose la force morale de renoncer, car qui ne renonce à rien perd tout. Quel meilleur exemple que celui de la défense de la Pologne en 1939 : ne voulant rien lâcher, ne se concentrant pas, l'armée polonaise ne sait rien défendre ; le pays s'effondre en moins d'un mois de combats perdus d'avance contre les percées et encerclements de la Wehrmacht rodant son premier blitzkrieg. La remarquable manœuvre en tenaille de l'armée allemande depuis l'ouest et le nord ne vise au fond que deux objectifs, leur atteinte devant à elle seule assurer la victoire : l'enfermement des réserves polonaises dans la boucle de la Vistule et l'encerclement de Varsovie. Ces effets primaires réalisés, l'armée polonaise perd toute cohérence, s'effondre et n'oppose plus que de vains combats isolés… comme l'armée française après le désastre de Sedan : une fois la percée sur la Meuse réalisée par l'armée allemande, ni le courage des soldats, ni les contre-attaques ponctuelles, ni les cent mille morts français de cette triste campagne de France ne furent capables d'endiguer le flux adverse.

L'éclairant exemple de la Deuxième Guerre mondiale

La Deuxième Guerre mondiale pose un défi gigantesque aux plus hauts responsables alliés. Ils ne le relèvent que par la décision courageuse d'organiser tous leurs efforts autour d'une seule opération qui sera leur effet majeur et dont la réalisation permettra la chute du Reich.

Dès la chute de la France en juin 1940, les Américains comprennent que leur victoire globale passe par des renoncements (le premier étant la priorité donnée à l'Europe sur le Japon, même après l'attaque de Pearl Harbor) puis la concentration de leurs efforts là où ils seront les plus rentables, les autres fronts devenant secondaires et pensés uniquement dans l'optique de l'effet majeur. Le choix s'arrête en 1943 sur le débarquement de Normandie, l'opération Overlord, mais dès 1941 la priorité est claire : projeter en Europe – quelque part entre la Norvège et le Portugal – un corps expéditionnaire suffisamment solide pour marcher victorieusement vers Berlin. Dès cette orientation majeure fixée, tous les efforts de la guerre visent au succès de cette opération, le Pacifique demeurant longtemps un théâtre secondaire. Pour Eisenhower, « une fois prise la décision du front principal, toutes les autres entreprises ou opérations

devaient être nécessairement considérées comme auxiliaires ou secondaires[6] ».

Cette volonté détermine la campagne d'Afrique du Nord conçue comme une action préparatoire à l'opération majeure : « L'action offensive à lancer dès 1942 ne devait pas entraver sérieusement la production et le programme en cours en vue de la grande opération décisive […]. Cette campagne n'était que les préliminaires et la préparation à la grande aventure sur laquelle nous nous étions mis d'accord un an auparavant et qui devait constituer la ligne véritable[7]. »

Ce procédé, le général Eisenhower l'applique au déroulement même de chacune des campagnes constituant sa grande épopée. Ainsi, en Afrique du Nord, en 1942 après les débarquements de Casablanca, Oran et Alger, il recherche avant tout la saisie des grands ports tunisiens de manière à priver l'Afrika korps de son approvisionnement : « Si l'on pouvait s'emparer des ports de Tunis et de Bizerte, c'en serait fini pour l'Axe en Afrique car il serait presque impossible à leurs forces de recevoir de nouveaux renforts […]. Notre principal objectif stratégique était donc la conquête rapide de la Tunisie du Nord. Cette idée dictait toutes nos décisions qu'elles fussent militaires, économiques ou politiques. Cet objectif unique était sans cesse présent à nos yeux[8]. » Cette focalisation parfois risquée[9] fonctionne : huit divisions allemandes se rendent, prises au piège ainsi refermé.

Même concentration des efforts pour la campagne de Sicile, l'opération Husky, en juillet 1943. « Le point dont nous voulions nous emparer le plus tôt possible était Messine. Presque tous les approvisionnements ennemis devaient passer par ce port. Messine prise, la position des défenseurs deviendrait désespérée[10]. »

C’est toujours au regard du succès impératif de l’opération Overlord qu’est conduite la campagne d’Italie (automne 1943-été 1944) : « Tous les combats qui avaient lieu en Italie avaient pour principal objectif de clouer des effectifs allemands loin de la région où devait se dérouler, l’année suivante, l’assaut principal et d’obliger l’Allemagne à tirer sur ses réserves […]. Les experts américains n’étudiaient les projets dans le secteur de la Méditerranée qu’en considération de l’aide qu’ils pouvaient apporter à l’attaque prévue pour 1944 dans la Manche […]. Rien ne devait être entrepris en Méditerranée qui n’eût comme effet direct d’appuyer l’attaque sur la Manche […] mais nous devions maintenir une puissance suffisante en Méditerranée pour protéger ce que nous avions déjà conquis et immobiliser de ce fait une part respectable des forces nazies[11]. »

Cette ténacité, cette volonté de faire converger tous les efforts vers le succès du débarquement de Normandie – quitte à ralentir les opérations du Pacifique ou à retarder de deux mois le débarquement de Provence – porte ses fruits. Au fond, le 6 juin 1944 au soir, Berlin n’est évidemment pas tombée mais la chute du Reich est quasi certaine. Elle est assurée le 12 juin dès lors que la tête de pont alliée est solidement ancrée sur le continent, comme nous l’avons vu. Les combats seront encore féroces jusqu’au Rhin et au-delà. Mais, après la réussite de cet effet majeur du débarquement, ils ne peuvent plus être que retardateurs pour les Allemands et victorieux pour les Américains.

*

Bien sûr la seule détermination de l’essentiel, le seul choix judicieux de l’effet majeur n’assurent pas le succès stratégique. Leur détermination suppose en amont une minutieuse analyse de l’espace stratégique et de l’Autre – son constituant majeur –, un effort

d'information et de compréhension, une démarche rationnelle pour limiter la part d'intuition sur laquelle reposera cependant le choix définitif. Il faut encore constituer les moyens permettant la réalisation de cet effet majeur, en organiser l'efficacité par la ruse et la manœuvre.

Mais dès que le choix de l'effet majeur – ou des quelques effets essentiels – est fait judicieusement et que sa réalisation est rendue possible, alors le succès – quel que soit le champ d'action stratégique, de l'entreprise au champ de bataille – est probable.

Cet outil est sans conteste la meilleure réponse au problème éternel et universel du stratège : celui du rendement des ressources, donc de la justesse de leur allocation, puisque, quoi qu'il arrive, il doit toujours faire face, à un moment donné, à cette nécessité douloureuse du choix. Entrer en stratégie, cela suppose de savoir choisir ses batailles.

1. Charles de Gaulle, cité par Christine Kerdellant, *L'Usine nouvelle*, 18 janvier 2018.

2. Charles Senard, « Entretien avec Pierre-André de Chalendar » *in Imperator*, Paris, Les Belles Lettres, 2017, p. XI.

3. Antoine-Henri de Jomini, *Précis de l'art de la guerre*, Paris, Perrin, 2000, p. 130.

4. Karl Rudolf Gerd von Rundstedt (1875-1953) joua un rôle essentiel durant la Deuxième Guerre mondiale. En 1944, il commanda l'ensemble du secteur ouest et dirigea l'offensive allemande des Ardennes en décembre de cette même année. Il s'opposa à Hitler qui le limogea plusieurs fois mais qui, en raison de ses qualités remarquables de stratège, lui redonna régulièrement les commandements les plus importants.

5. Erich von Manstein, *Victoires perdues*, Paris, Plon, 1958, p. 4.

6. Dwight Eisenhower, *Croisade en Europe*, Paris, Nouveau monde Éditions, 2015, p. 76.

7. *Ibid.*, p. 193.

8. *Ibid.*, p. 194.

9. La contre-attaque allemande victorieuse de Kasserine en Tunisie fin novembre 1942 a ainsi failli avoir des conséquences dramatiques pour les forces américaines.

10. Dwight Eisenhower, *Croisade en Europe*, *op. cit.*, p. 241.

11. *Ibid.*, p. 258, 269.

7

Gagner avant l'apogée

Le but n'est pas de parfaire sa position du moment, mais d'améliorer ses perspectives.

Carl von Clausewitz

Celui qui entre en stratégie ne doit pas oublier, comme le dit l'adage, que « les arbres ne montent jamais jusqu'au ciel ». Le bon sens l'indique : inéluctablement le reflux suit le flux dans tous les domaines. Ainsi, en économie, la croissance n'est jamais infinie, les prix cessent un jour de grimper, les « bulles » finissent par éclater…

Cette loi de l'univers, Carl von Clausewitz constate qu'elle s'applique à la guerre, à l'offensive en particulier. Pour lui, « toute attaque s'affaiblit du fait même de son avance […]. Chaque pas vers la destruction de l'Autre affaiblit sa propre supériorité[1] ». À son habitude, il théorise cette observation avant de la synthétiser en un concept fondamental : le stratège doit conserver à l'esprit l'horizon raisonnable des efforts, celui dont le dépassement entraîne le reflux et l'échec. Tout modèle stratégique a ses propres limites, dans le temps et dans l'espace ; au-delà, il devient contre-productif, voire mortel. « Dans le domaine de la stratégie, écrit le stratégiste

américain Edward Luttwak, le cours d'une action ne peut se poursuivre indéfiniment[2] » ; elle tend à se muer en son contraire dans « l'enchaînement des phases de la logique paradoxale – lancement/apogée/déclin/retournement[3] ».

C'est l'idée même du « point culminant », limite intrinsèque de toute action stratégique.

Un concept né de l'histoire militaire

Le chevalier de Folard (1669-1752), l'un des plus grands stratégistes français du XVIIIe siècle, eut le premier l'intuition de ce point culminant : « Il y a un certain point jusqu'où il est permis de poursuivre ses avantages […] c'est mal connaître ses forces, et celles de ses ennemis, que de vouloir aller plus loin[4]. »

Pour Clausewitz, au-delà d'un certain point, « la marée se retourne et le contrecoup survient[5] ». Cette évidence le frappe au cours de la campagne de Russie (1812). Pour des raisons logistiques et de pertes au combat, les effectifs français fondent lors de leur progression vers l'est. Seul un quart des effectifs initiaux de la Grande Armée (quatre cent vingt mille hommes) parvient à Moscou. Le flux français s'y fige, en octobre, d'avoir brûlé en vain ses degrés de liberté d'action qui avaient pourtant triomphalement traversé en masse le Niémen le 24 juin. Observant de près[6] ce phénomène d'inversion, Carl von Clausewitz estime qu'il existait entre le Niémen et Moscou un point culminant au-delà duquel Napoléon n'avait plus aucune chance de battre l'armée russe et donc d'imposer ses volontés à l'empereur Alexandre Ier.

D'autres offensives viendront confirmer l'existence de ce point culminant avant de sombrer pour l'avoir dépassé. La règle est claire :

« Une victoire suivie d'une progression réussie tend à affaiblir une armée victorieuse ; en revanche, la défaite et la retraite tendent à renforcer l'armée récemment vaincue si l'étendue du territoire et la ténacité des vaincus suffisent à prolonger le conflit et que l'armée victorieuse ruine ses succès pour vouloir les étendre au-delà du "point culminant de la victoire"[7]. »

Dans cette succession d'actes offensifs et défensifs qu'est la guerre, la décision du changement d'attitude est critique. Il est en effet difficile de déterminer le point à partir duquel l'offensive doit se muer en défensive. Le souci de préserver ses forces peut conduire à un arrêt prématuré alors qu'un effort supplémentaire pourrait provoquer l'écroulement adverse. En 1940, la halte imposée par Hitler à ses divisions blindées rend possible, pour les Franco-Britanniques, le miracle de Dunkerque et l'évacuation des troupes vers la Grande-Bretagne. En revanche, en 1812, l'obstination de Napoléon dans la poursuite des armées russes de Koutouzov entraîne la destruction de la Grande Armée. Le stratège, quel que soit son champ d'action, se retrouve toujours devant le dilemme du joueur de poker : passer et perdre les mises antérieures, relancer en risquant ses réserves, faire tapis en jouant le tout pour le tout ?

À ce moment crucial correspond le concept de point culminant, défini comme l'instant où l'action ne peut se poursuivre sans risques disproportionnés par rapport aux enjeux. Le point culminant, c'est donc aussi l'instant de la perte ou du gain de l'initiative : pour Denis Drouin ce point « est celui où le différentiel d'initiative s'inverse en faveur de l'un ou l'autre des adversaires[8] ».

Ce sommet de la parabole de l'efficacité est celui où les gains de degrés de liberté deviennent, pour l'acteur-stratège, inférieurs à ses pertes. L'action stratégique, après avoir eu une efficacité croissante puis décroissante (le gain de libertés d'action se réduit à chaque

dépense de libertés d'action), finit par avoir un rendement nul, puis négatif (l'action stratégique consomme plus de libertés d'action qu'elle n'en procure).

Chaque action comporte une limite intrinsèque

La vie courante offre constamment des exemples de ces interactions dynamiques qui régulent naturellement l'action humaine. Par exemple, au lendemain d'une course payée fort cher en véhicule Uber, certains lecteurs de cet essai ont peut-être reçu un courrier électronique de la société cherchant à s'excuser, du style : « Vous vous demandez peut-être pourquoi le prix de votre dernière course était plus élevé que d'habitude. On pourrait essayer de vous expliquer cela à base d'algorithmes, mais en fait c'est assez simple. C'est ce que l'on appelle chez nous la "tarification dynamique". Lorsque vous êtes nombreux à vouloir commander au même moment, une augmentation s'applique sur le tarif de votre course. Du coup, les chauffeurs sont normalement plus nombreux à vouloir rouler, et les prix redescendent. » Ainsi en va-t-il dans l'espace stratégique des tendances fortes comme des idées révolutionnaires, des offensives puissantes comme des innovations géniales : elles portent toutes en elles-mêmes leur limite intrinsèque.

Le syndrome de la sarisse

La sarisse est le premier exemple emblématique d'une bonne idée qui, poussée trop loin, se retourne contre elle-même. Sous Philippe II (382-336 av. J.-C.), père d'Alexandre le Grand, les armées macédoniennes se dotent de la sarisse, longue lance de bois comportant une pointe à chaque extrémité, une en fer, l'autre en bronze. Cette dernière s'ancre au sol pour bloquer l'avancée des charges adverses de fantassins, de cavaliers voire d'éléphants. La longueur de la sarisse permet aux phalangistes de présenter à l'adversaire une impénétrable haie de piques pratiquement invincible de front. Ainsi disparaît la nécessité de l'armure lourde, l'adversaire étant tenu à distance puis repoussé par cette infranchissable muraille ; protégés des attaques au corps à corps, les phalangistes n'ont besoin que d'une faible armure. Leur légèreté favorise les déplacements rapides et leur vitesse augmente l'efficacité de leurs charges. L'arme idéale a enfin été trouvée… pour un temps seulement !

En effet, après les conquêtes d'Alexandre le Grand, l'utilisation de phalanges armées à la macédonienne se généralise et cette dynamique même réduit progressivement leur intérêt. Par l'engouement suscité, toute bonne idée tend en effet à être copiée, donc à perdre l'avantage comparatif qu'elle conférait initialement à son découvreur, le système ainsi généralisé devenant inutile. Pour reprendre l'avantage, il suffit évidemment de rallonger un peu l'arme absolue : les sarisses des phalanges des différents royaumes hellénistiques s'étirent donc toujours davantage afin de maintenir l'adversaire en respect avec des piques plus longues. Dès le III^{e} siècle av. J.-C., les sarisses ne mesurent plus cinq mètres, mais sept mètres et demi. Si les premières étaient légères et maniables, ce n'est plus le

cas de ces tardives sarisses, pesantes et encombrantes, difficiles à manœuvrer. Par ailleurs, face à un adversaire équipé également de sarisses allongées, le bouclier et l'armure doivent à nouveau devenir plus massifs. Ayant perdu mobilité et flexibilité, les phalanges deviennent des unités défensives.

Au bout de ce processus, les phalangistes sont aussi lourdement équipés que les légionnaires romains qui, n'étant pas pour leur part équipés de ces lances fort encombrantes, retrouvent leur mobilité relative. Face à ces troupes devenues lourdes et maladroites – contrairement à celles d'Alexandre –, les forces romaines finissent par l'emporter par de simples tactiques d'attaque sur les flancs et les arrières.

La surenchère technique a réduit la mobilité et la résistance des phalangistes. L'excellente idée initiale de la sarisse, poussée à l'excès, a trouvé son point culminant quelque part entre le IVe siècle av. J.-C. et le début de l'ère chrétienne, puis l'a largement dépassé.

La jeune école

La sarisse n'est que le premier exemple historique connu de ce cycle incontournable que suit toute idée humaine et, par conséquent, toute innovation technologique ou stratégique : lancement-apogée (point culminant) déclin-retournement. Parmi beaucoup d'autres, en raison de son influence sur la politique navale de la France à la fin du XIXe siècle, le cas dit « de la jeune école » est également emblématique.

À l'origine, une (trop) belle évidence : l'avènement de la torpille et du torpilleur rend caduques les grosses plates-formes navales, les cuirassés en particulier. L'arme absolue vient d'être découverte, l'enthousiasme se propage. Oublieux du fait éternel que toute mesure

entraîne ses contre-mesures, l'investissement de la marine française est massif. Elle se dote de trois cent soixante-dix torpilleurs entre 1877 et 1903[9]. Hélas, les parades à l'innovation sont d'autant plus activement recherchées que celle-ci paraît efficace. Le succès de l'idée, comme toujours, produit son échec ; le point culminant est même atteint avant qu'elle ait prouvé son utilité. Au début de la Première Guerre mondiale, tous les grands vaisseaux de ligne, croiseurs et cuirassés modernes, ont trouvé les contre-mesures – techniques et tactiques – permettant de neutraliser l'efficacité théorique des torpilleurs. Ces derniers ne joueront aucun rôle en tant que tels, même si la torpille en elle-même continue à tenir sa place – importante mais non essentielle – dans l'arsenal des flottes contemporaines.

Destin identique pour le missile antichar qui semble brutalement révolutionner l'art de la guerre terrestre. Là encore, l'enthousiasme est massif. On annonce beaucoup trop vite – en particulier après l'hécatombe de chars israéliens lors de l'attaque surprise de l'Égypte, au début de la guerre du Kippour (1973) – que le char, très vulnérable à cette arme, va disparaître des panoplies militaires. Erreur de jugement : cette logique linéaire se brise naturellement – comme toutes les autres – sur l'inévitable point culminant qui borne la loi des rendements croissants de l'innovation dans l'espace stratégique : toute mesure y engendre sa contre-mesure. Loin d'éliminer le char du champ de bataille, le missile antichar viendra sagement se ranger dans l'arsenal des armées pour y jouer un rôle utile mais limité.

Le cycle de vie

Dans l'espace stratégique, le caractère inéluctable des contre-réactions à chaque innovation fait qu'il vient un moment où le point culminant du succès est atteint. Pour le stratège soumis au stress, le premier whisky est bon, le deuxième meilleur encore, le troisième le rend malade et le dixième le tuera s'il n'a la sagesse de changer à temps sa méthode. Qu'il y prenne garde ! De même, dans une entreprise, aux rendements initialement croissants succèdent toujours les réactions créatrices concurrentielles. La tyrannie de la loi des rendements décroissants s'impose, les coûts d'opportunité augmentent, les rendements deviennent nuls puis négatifs. Il est temps de repartir sur une nouvelle innovation que l'on aura eu la sagesse de préparer tant que les bénéfices retirés de la précédente permettaient de le faire.

« Plus le succès d'une innovation technique est grand, plus la réaction qu'elle provoque est radicale et plus augmente la probabilité de voir le concurrent explorer un vaste champ d'hypothèses scientifiques propres à favoriser la mise en place de contre-mesures […] qui peuvent prendre la forme de nouvelles tactiques, de structures inédites, voire de stratégies originales[10]. » C'est le contournement dans d'autres champs ou à d'autres niveaux plutôt que la surenchère au même niveau et dans le même espace qui produit en effet les contre-mesures les plus efficaces. Dans le champ économique, plus une ressource est rare, plus son prix augmente… et plus elle perd de la valeur en suscitant des substituts et des nouveaux usages !

Voilà la logique du cycle de vie des produits bien connue des chefs d'entreprise : introduction-croissance-maturité-déclin. Après la période initiale de coûts élevés et de bénéfices réduits pour un

produit innovant, vient le temps de la rentabilité croissante, puis celui de la concurrence et du déclin ; il faut alors écouler rapidement les stocks. S'impose ainsi la nécessité de faire chevaucher les cycles de divers produits afin de pouvoir toujours disposer des « vaches à lait » (produits rentables dont les ventes sont en croissance) permettant d'alimenter en liquidités cette machine infernale.

Le point culminant naît du caractère dialectique de l'espace stratégique et de la capacité du concurrent à trouver un jour une contre-mesure à ce qui semble imparable. La solution n'est donc pas la recherche de l'optimum technologique indépassable, mais la capacité à multiplier les surprises et à accélérer le rythme des réactions-adaptations.

Le drame des Key Performance Indicators

Sauf exception, dans l'entreprise, la poursuite de la rentabilité globale oriente celle de l'optimisation des modèles opérationnels jusqu'au moment où, le point culminant atteint, les meilleures méthodes se retournent contre leurs propres finalités.

La démarche d'amélioration des marges conjuguée à la croissance des volumes s'accompagne généralement d'un processus de standardisation : il s'agit de définir des modèles et méthodes contrôlés par des batteries d'indicateurs toujours plus précis. L'opérateur, de ce fait, se retrouve enfermé dans un carcan de règles et de procédures ; il y perd sa capacité créatrice, puis sa motivation, et devient un facteur passif de production. Or, bien plus que de règles, la productivité doit se fortifier de l'engagement constructif, donc d'adhésion et de liberté.

Le modèle opérationnel – qu'il soit civil ou militaire – ne peut avoir comme seule rationalité la réduction des coûts, aux évolutions

suivies sur la base de données simplificatrices contrôlées par des batteries d'indicateurs (les KPI anglo-saxons). Pourtant, la recherche de la performance dans les entreprises – les plus grandes en particulier – produit progressivement des systèmes de gestion complexes qui finissent par devenir leur propre finalité. Le professeur Mounoud écrit ainsi que « du fait des injonctions multiples portées sur les modèles opérationnels, on constate une multiplication des objectifs ; ceux-ci sont déclinés dans des outils de gestion qui soumettent les opérateurs à des contraintes toujours plus nombreuses et aboutissent à des situations d'injonctions contradictoires[11] ».

L'obsession des indicateurs et des tableaux de bord conduit immanquablement à des attitudes de démotivation et de contestation. Ces tableaux scintillants de voyants ne sont pourtant pas forcément la clef du succès : lorsque Lakshmi Mittal acquiert Arcelor, le géant mondial de l'acier (2006), celui-ci suit cent cinquante indicateurs économiques et Mittal seulement quatre[12] !

Dans les faits, pour rationnelle qu'elle puisse paraître, la poursuite entrepreneuriale de l'efficience poussée au-delà du raisonnable – de son point culminant – produit de l'inefficacité donc de l'inefficience. C'est exactement l'histoire du taylorisme et de l'organisation scientifique du travail.

Une incontournable réalité stratégique

On l'a vu, dans l'espace dialectique la poursuite à outrance du succès ne peut que tuer ce dernier. Tout comme la croissance de l'entreprise, l'offensive militaire ne peut se poursuivre indéfiniment, car elle s'affaiblit de sa progression : elle engendre ses propres vulnérabilités, avec l'allongement des lignes de communication et l'exposition des flancs. La croissance de l'entreprise se traduira pour

sa part par des investissements, et donc la diminution de sa capacité d'endettement, éventuellement par une dilution du pouvoir et un suremploi des moyens centraux, donc un affaiblissement du cœur.

Le moral et le courage peuvent s'accroître de la progression offensive ou du développement de l'entreprise, mais ils ne compensent pas forcément la fatigue, les pertes et les nécessités de remise en condition. Dans la conduite du projet stratégique, il vient un moment où l'on peut perdre tout à vouloir poursuivre encore. Carl von Clausewitz estime donc que « ce qui est important est de déterminer sainement le point culminant[13] ». À tous les niveaux (et dans tous les domaines), l'art stratégique consiste finalement à atteindre son objectif avant son point culminant.

La respiration des attitudes

Un concept à la fois défensif et offensif

Le point culminant de l'offensive constitue également souvent celui de la défensive, celui où le défenseur se trouve dans les meilleures conditions pour reprendre une démarche offensive précisément : si l'adversaire arrête son offensive, c'est qu'il est sûrement, d'une manière ou d'une autre, en état de vulnérabilité. Cette transition vers l'attaque, c'est le point culminant de la défense, celui où « la force de l'attaquant diminuant et celle du défenseur augmentant, ce dernier se décide et agit, lorsqu'il a tiré tout le parti possible des avantages de la défense[14] ». Le choix de la transition défensive-offensive est plus délicat que l'inverse, parce qu'il est fondé sur une estimation des faiblesses de l'adversaire, alors que la transition offensive-défensive repose davantage sur l'analyse interne de ses propres forces et vulnérabilités.

L'art défensif vise à attirer l'opposant au-delà du point culminant de son offensive, puis à adopter soi-même une attitude offensive pour exploiter les vulnérabilités ainsi créées. Pour le colonel américain John Warden, c'est très exactement la démarche suivie par les Nord-

Vietnamiens lors de la deuxième guerre d'Indochine : « Les Nord-Vietnamiens avaient un objectif politique simple : ils voulaient que les États-Unis se retirent d'Indochine. Ils estimaient que les Américains n'investiraient qu'une certaine quantité de temps, d'argent et de vies humaines dans leur entreprise. S'ils pouvaient les forcer à aller au-delà de ces limites, ils seraient vainqueurs. Ainsi, leurs objectifs militaires furent d'infliger des coûts humains et financiers sur une période de temps prolongée[15]. » C'est la manœuvre même du général Koutouzov en 1812 face à l'empereur Napoléon : lui échappant sans cesse dans l'espace russe, il l'attire à Moscou, au-delà de son point culminant.

La succession naturelle des points culminants

L'observation des conflits permet de vérifier l'alternance des attitudes, les points culminants ponctuant cette respiration naturelle. Aux périodes d'offensive succèdent des périodes de récupération défensive, suivies elles-mêmes d'une reprise de l'initiative. L'alternance continue jusqu'à la disparition de l'une des parties.

Lors du premier conflit mondial, après le point culminant de la première bataille de la Marne (septembre 1914) qui mit un terme à l'avancée des troupes allemandes et les fit reculer jusqu'à la ligne qu'elles tinrent pendant quatre ans, le phénomène d'alternance se heurta à l'enlisement des fronts et à l'incapacité des adversaires à trouver l'outil de la percée. Les volontés offensives successives – Verdun, la Somme… – ne trouvèrent jamais les tactiques capables de les porter.

La Seconde Guerre mondiale vit l'Alliance reprendre son souffle pendant deux ans après le formidable coup direct de mai 1940 et avant la reprise de l'initiative en Afrique du Nord. Le III^{e} Reich trouva le point culminant de son expansionnisme devant Stalingrad (17 juillet 1942-2 février 1943), et le Japon au large de l'atoll corallien de Midway lors de la bataille navale qui, début juin 1942 (à

peine six mois après Pearl Harbor), mit fin à la supériorité de sa marine dans le Pacifique.

La guerre de Corée connut quant à elle une alternance initialement rapide des attitudes opérationnelles. Lancée le 25 juin 1950, l'offensive nord-coréenne s'arrête devant la poche de Pusan à l'extrême sud-est du pays. La contre-offensive des troupes de l'ONU, lancée à la frontière des deux Corées (Incheon) le 15 septembre 1950, remonte jusqu'à la frontière mandchoue mais s'y brise. La reprise de l'initiative nord-coréenne (et chinoise !) renvoie les casques bleus à cent kilomètres au sud du 38^{e} parallèle où le front se stabilise en janvier 1951. C'est le nouveau point culminant pour les Nord-Coréens que la nouvelle offensive onusienne renvoie au nord du même parallèle. La guerre s'y enlise jusqu'à l'armistice du 27 juillet 1953.

Point culminant et liberté d'action

Dans le duel à vaste échelle que constitue toute action stratégique, on sait la place fondamentale que revêt la liberté, la sienne et celle de l'Autre. On l'a vu précédemment, toute action se traduit par une consommation de libertés dans toutes ses dimensions (matériel, moral, politique, etc.). Cet investissement est rentable si, et seulement si, cette action entraîne une perte supérieure chez le concurrent, ou si chaque perte se traduit par la création de nouveaux degrés de liberté.

On peut donner une autre définition du point culminant si l'on reprend la notion de monnaie stratégique que nous avons vue. Au cours du développement de la stratégie, la dépense de degrés de liberté est une fonction croissante dans le temps et l'espace. Le point culminant constitue le moment où le bilan perte-création de degrés de liberté devient négatif. Les degrés de liberté sont bien une monnaie dont la dépense n'est justifiée que par les bénéfices qu'elle procure. Lorsque ceux-ci deviennent inférieurs aux coûts, c'est que le point culminant a été franchi.

Raisonner en termes de point culminant

L'action stratégique est toujours multidimensionnelle, chaque dimension comportant un point culminant : dès que l'un d'entre eux est atteint, il l'est en fait pour l'action stratégique tout entière. Le général Fuller donne une définition implicite du point culminant en proposant celle des limites de l'objectif qui doit se situer, selon lui, « dans l'espace commun des trois cercles dont les rayons respectifs sont la portée de la volonté, la capacité morale à endurer, la capacité physique à accomplir[16] ». Le point culminant de l'action stratégique se situe dans cet espace commun : si elle va au-delà soit de la volonté, soit des capacités matérielles, soit des possibilités humaines et sociales, elle ne peut qu'échouer. C'est exactement la même chose pour l'entreprise.

Déterminer les points culminants

La première préoccupation du stratège est donc d'estimer les points culminants dans les différentes dimensions de l'action : matérielles, morales, politiques, etc. Il se fixe des objectifs permettant de rester en deçà dans chacune de ces dimensions et de demeurer de cette façon dans l'espace commun évoqué par Fuller.

L'exécutif américain sait ainsi que, concernant le point culminant d'une aventure militaire, la dimension la plus critique n'est pas celle des moyens mais celle de l'opinion publique, peu disposée aux opérations extérieures et fragile dès lors que les résultats ne sont pas rapidement à la hauteur des promesses. Les retraits américains du Vietnam, de l'Irak et de l'Afghanistan sont directement liés à cet état d'esprit. Pour sa part, le III^{e} Reich s'est effondré d'avoir dépassé son point culminant dans le domaine des moyens, son industrie fragile, sans cesse attaquée, ne parvenant plus à alimenter les différents fronts et les troupes qualifiées se reconstituant à un rythme inférieur à leur attrition. Ce dernier point s'est d'ailleurs avéré le plus critique : à la fin de la guerre, la Luftwaffe souffrait davantage de la pénurie de pilotes entraînés que du manque d'avions.

Ne pas succomber au syndrome du joueur

Dans le domaine de l'entreprise, la même sagesse est de mise. La marque Lidl qui a construit son succès sur la vente de produits bon marché n'est pas allée trop loin : elle a eu à temps la sagesse de réintroduire des marques dans ses références. La compagnie aérienne low cost Easyjet qui, pour gagner de la place et ainsi mieux rentabiliser ses vols, avait envisagé d'aménager ses avions avec des dispositifs permettant à ses clients de voyager debout a eu le bon sens de poursuivre la réduction des services mais sans aller jusque-là.

Dans le domaine militaire comme dans l'entreprise, il n'est pas rare d'être emporté par le courant au-delà de la ligne d'équilibre. La difficulté est de ne pas être frappé par le syndrome du joueur. Il a déjà tant misé qu'il ne peut se résoudre à quitter la table de jeu ; pourtant, chaque mise supplémentaire l'entraîne insensiblement à sa perte. C'est le mirage de la victoire qui conduit aux excès, et ce

d'autant que les efforts initiaux ont été importants : la justification des pertes humaines ou financières déjà subies finit par supposer l'achèvement des fins, donc des investissements complémentaires. Plus lourds sont les sacrifices initiaux, plus il est nécessaire de les justifier par des gains.

C'est la logique de Verdun (1916). Le bon sens stratégique aurait voulu que ce saillant fût abandonné, mais plus les victimes françaises se multipliaient, moins il était possible d'en avouer l'inutilité opérationnelle en effectuant une retraite avantageuse, abandonnant ce « symbole qui défiait toute considération stratégique[17] ». C'est la logique de la plupart des autres grandes batailles sanglantes du premier conflit mondial : la Somme, le chemin des Dames, Passchendaelle ou la troisième bataille d'Ypres. C'est encore la logique de Stalingrad en 1942-1943, symbole qu'Hitler ne voulut pas lâcher, cet entêtement marquant le point culminant de son aventure.

Si les stratèges vaincus sont désormais rarement exécutés comme ils l'étaient à Athènes, les régimes politiques et les présidents de sociétés savent que les nations et les actionnaires ne leur pardonnent pas l'échec. Au risque de dépasser le point culminant, l'instinct de survie conduit donc à miser toujours plus vers l'obtention de quelque résultat susceptible de justifier les décisions initiales.

En ce qui concerne la guerre, Basil Liddell Hart remarque que la vraie victoire implique que l'état de paix, pour le vainqueur, soit « meilleur après la guerre qu'auparavant » et donc que « la paix par consentement mutuel est préférable à la paix par épuisement commun[18] », chacune des parties ayant dans ce dernier cas dépassé le point culminant du rapport coût-avantage du conflit. Le constat du suicide mutuel de la France et de l'Allemagne lors du premier conflit mondial fonde son raisonnement : aucun des deux protagonistes n'eut suffisamment de raison pour entendre en janvier 2017 les

propositions du président Wilson pour un paix « sans vainqueurs ni vaincus ».

Repousser les points culminants avant et pendant l'action

L'action stratégique est donc basée sur un potentiel initial auquel est liée une limite intrinsèque, son point culminant. Le stratège peut borner son action à cette limite ou bien chercher à la repousser.

Lors de la conception de l'action, il évalue cette dernière, c'est-à-dire le potentiel dont il dispose pour chacune des dimensions de son action. Il estime ainsi la localisation matérielle ou psychologique de ses points culminants en se posant la question triviale de savoir, sur chacune des dimensions, jusqu'où ne pas aller trop loin. En aval, conscient de ses domaines de faiblesse et afin de repousser ses points culminants, il renforce le potentiel là où il n'est pas en adéquation avec ses ambitions. En langage militaire, il s'agirait d'évaluer les « facteurs limitants » afin d'en déduire la portée possible de l'action, ou bien, pour accroître cette portée, d'en éliminer les causes ou d'en réduire les effets.

Lorsqu'il développe sa stratégie, le stratège veille à maintenir cette adéquation. Chaque point culminant peut être repoussé, à condition de reconstruire le potentiel – donc les libertés d'action – consommé. Si Napoléon avait pris la décision de s'arrêter pour reconstituer ses forces entre le Niémen et Moscou plutôt que de courir vers l'est après le mirage de la destruction de l'armée de Koutouzov, il aurait probablement pu imposer une nouvelle fois sa volonté à l'empereur Alexandre. Edward Luttwak exprime clairement cette nécessité : « À moins de bénéficier de renforts, l'armée victorieuse doit faire une pause pour récupérer si elle veut surmonter les facteurs défavorables

à l'œuvre. En restaurant ses énergies, son moral et l'efficacité de son commandement, en faisant avancer ses bases de ravitaillement […], en révisant ses tactiques et ses méthodes, l'armée victorieuse peut rétablir sa capacité de vaincre et repartir vers son prochain point culminant[19]. »

L'entreprise en développement n'échappe pas à cette logique. Elle s'affaiblit de son expansion mais peut cependant la poursuivre si elle procède par paliers, si elle prend régulièrement le temps de reconstituer ses réserves (financières notamment), et d'adapter son organisation et son fonctionnement à la situation nouvelle.

*

Le concept de point culminant est un outil central de tout raisonnement stratégique, quel que soit le domaine de l'action. Ainsi, dans *Naissance et déclin des grandes puissances*[20], l'historien britannique Paul Kennedy montre la tendance naturelle des empires à s'étendre au-delà de leurs points culminants, démesure entraînant immanquablement leur déclin.

Le stratège d'entreprise doit se poser les mêmes questions : à quel moment les yeux deviennent-ils plus gros que le ventre, à partir de quel moment la croissance devient-elle trop importante pour ne pas s'avérer dangereuse ? En stratégie comme pour toute action humaine, le mieux est l'ennemi du bien : déterminer son point culminant est le premier souci de l'entrant en stratégie.

« La vertu même a besoin de limites », disait, non sans malice, le baron de Montesquieu dans *De l'esprit des lois*…

1. Carl von Clausewitz, *De la guerre*, *op. cit.*, p. 612.

2. Edward Luttwak, *Le Paradoxe de la stratégie*, *op. cit.*, p. 30.

3. *Ibid.*, p. 91.

4. Jean-Charles de Folard, cité par Bernard Pénisson, *Histoire de la pensée stratégique*, Paris, Ellipses, 2013, p. 135.

5. Carl von Clausewitz, *De la guerre, op. cit.*, p. 612.

6. Il y était lui-même directement impliqué, à un haut niveau même, puisque, à la bataille de la Moskova (Borodino pour les Russes), il conseilla directement le général Koutouzov, chef des armées russes.

7. Edward Luttwak, *Le Paradoxe de la stratégie*, *op. cit.*, p. 32.

8. Denis Drouin, *Stratégie*, *op. cit.*, p. 158.

9. Edward Luttwak, *Le Paradoxe de la stratégie*, *op. cit.*, p. 50.

10. Edward Luttwak, *Le Paradoxe de la stratégie*, *op. cit.*, p. 50.

11. Angela Minzoni et Éléonore Mounoud (dir.), *Simplexité et modèles opérationnels*, *op. cit.*, p. 57.

12. Isaac Getz et Brian Craney, *Liberté et Cie*, Paris, Flammarion, 2013, p. 294.

13. Carl von Clausewitz, *On War, op. cit.*, p. 528.

14. Carl von Clausewitz, *On War*, *op. cit.*, p. 383.

15. John Warden, Washington D.C., *The Air Campaign*, National Defense, University Press, 1988, p. 131.

16. John F. C. Fuller, *The Conduct of War*, New Brunswick (N.J.), Rutgers University Press, 1961, p. 286. Général de la British Army, historien militaire, auteur prolifique, l'un des premiers théoriciens de la guerre des chars, John F. C. Fuller fut, avec Basil Liddell Hart, l'un des deux grands stratégistes britanniques du XX^{e} siècle.

17. Edward Luttwak, *Le Paradoxe de la stratégie*, *op. cit.*, p. 67.

18. Basil Liddell Hart, *Stratégie*, *op. cit.*, p. 565.

19. Edward Luttwak *Le Paradoxe de la stratégie*, *op. cit.*, p. 33.

20. Paul Kennedy, *Naissance et déclin des grandes puissances*, Payot, 1989.

8

Craindre la vérité

La stratégie est un exercice trop complexe pour se laisser dominer par une quelconque formule simple.

André Beaufre

Dernière certitude que doit acquérir celui qui entre en stratégie : il n'y trouvera jamais la martingale qui l'assurerait du succès. Quand bien même il aurait parfaitement appréhendé et intégré toutes les caractéristiques de l'espace stratégique abordées dans cet essai, il ne saurait parvenir à la vérité qu'il y chercherait à tort.

Il est en effet dans la nature de la stratégie de ne se prêter à aucun jugement absolu. Tout au plus observera-t-on qu'elle a ou non produit le résultat attendu. C'est d'autant plus vrai qu'elle ne sait jamais parfaitement atteindre son objectif initial et continue à produire dans le temps long des effets de second ordre : le jugement dépend du recul que l'on prend pour le porter. Jamais l'espace stratégique ne se fige parce que les logiques d'interactions dynamiques se poursuivent indéfiniment. Ainsi, la stratégie ne peut se juger qu'ex post… mais ses effets ne s'arrêtent jamais ! Alors qu'on lui demandait son avis sur les conséquences de la Révolution

française, le premier ministre de Mao, Zhou Enlai, répondit : « Il est trop tôt pour le dire »…

Est-ce à dire que toutes les stratégies se valent et que cette incapacité à les juger rend vaine la poursuite de l'excellence dans le processus de conception stratégique ? Non bien sûr. Certaines catastrophes stratégiques auraient pu être évitées par plus de rigueur dans le raisonnement dont la qualité influe sur celle de la stratégie. Le stratège sait que, même si les stratégies peuvent être bonnes ou mauvaises, voire carrément fautives, le concept de « meilleure stratégie » au sens de *one best way* n'existe pas. S'il existait une stratégie vraie et juste, il n'y aurait plus besoin de stratégie : la vérité stratégique tuerait l'idée même de stratégie. Heureusement pour ceux qui font de celle-ci leur métier, elle est, comme la mécanique quantique, condamnée au principe d'indétermination…

« Nul joueur d'échecs n'a jamais trouvé d'ouverture garantissant la victoire, et nul n'en trouvera jamais », affirme avec raison David Galula en ouverture de sa *Contre-insurrection*[1]. Pas plus qu'il n'existe de recette stratégique, il n'est de « vérité stratégique » : cette expression est un oxymore aussi patent que dangereux. Pas de solution triviale en stratégie : sa nature même rend vain l'espoir d'une méthode infaillible assurant le résultat attendu.

L'espace stratégique est voué à demeurer un espace opaque, volatil, probabiliste où le stratège ne peut prendre que des décisions imparfaites.

Toute décision stratégique est un pari

La stratégie est par essence, on l'a vu, une confrontation de volontés et d'intelligences libres. Sans Autre, l'action se concevrait et se développerait dans un espace mécanique, déterministe, selon des techniques, mais l'existence même d'un Autre rend l'espace stratégique définitivement probabiliste… et la pensée stratégique indispensable.

Contrairement aux cas d'école traitant de problèmes résolus et d'espaces fermés, l'espace stratégique est en outre largement ouvert et évolutif. Non seulement il est constitué d'une infinité de variables mais, à chaque instant, de nouvelles données y pénètrent, d'autres s'en échappent, toutes celles qui le constituent sont en perpétuelle évolution tandis qu'il est toujours impossible de percer l'intrication de leurs relations dynamiques. Tout cliché instantané de cet espace est donc obsolète dès lors même qu'il est figé : c'est toujours sur une connaissance imparfaite, toujours partielle et déjà dépassée de son espace stratégique que le stratège décide.

Ainsi donc, la connaissance stratégique ne peut prétendre à l'achèvement et toute décision stratégique est subjective par essence. Elle ne peut être qu'un pari étroitement lié au parieur-stratège, relatif

à son inclination et à l'état momentané de sa compréhension de l'espace stratégique.

Le piège des bonnes stratégies

Nul espoir pour le stratège de pouvoir appliquer des règles énoncées hier et qui vaudraient à coup sûr pour la situation présente. La stratégie ne traite que de situations non égales par ailleurs, chaque crise, chaque problème stratégique émergeant et évoluant dans un biotope qui lui est propre Ainsi, pour Charles de Gaulle, « l'action de guerre est toujours contingente, c'est-à-dire qu'elle se présente toujours d'une manière imprévue, qu'elle est infiniment variable, qu'elle n'a jamais de précédent[2] ». Les circonstances sont toujours trop différentes pour qu'une décision stratégique soit reproductible à l'identique ; en ce domaine, la tentation de l'analogie est dangereuse, alors même que les sciences cognitives la reconnaissent comme un des moteurs majeurs de la pensée.

C'est là que se joue le drame des bonnes solutions d'hier : elles tendent à obscurcir l'esprit par l'évidence de leur efficacité. Hannibal est définitivement battu à la bataille de Zama (202 av. J.-C.) pour y avoir copié les recettes de sa brillante victoire de Cannes quatorze ans auparavant tandis que le plan Schlieffen d'invasion allemande de la France en 1914 s'effondre d'avoir cru pouvoir reconduire au niveau stratégique, sur d'immenses espaces et deux millénaires plus tard, cette même brillante idée tactique. La victoire de Verdun (1916)

explique en partie la défaite de 1940 : l'armée française, frappée d'aliénation stratégique, s'écroule d'avoir bâti son action autant sur la reproduction industrielle des recettes de Verdun, bétonnées et élargies de quatre-vingts à huit cents kilomètres, que sur le mépris des nouvelles réalités (la nouvelle puissance du couple avion d'armes-chars d'assaut) et de leurs récents résultats (l'effondrement des armées polonaises en quelques semaines). Une nouvelle fois a été oublié le sage précepte de Sun Tzu : « Un général ne cherche pas à rééditer ses exploits, mais s'emploie à répondre à l'infinie variété des circonstances[3]. »

Les mécanismes déjà rodés, donc connus, ne peuvent sans risque être réutilisés pour résoudre à l'identique un problème stratégique forcément différent. Le succès passé n'implique pas le succès futur : le piège des stratégies gagnantes, c'est qu'il est très difficile d'en changer.

La stratégie est donc condamnée à être un processus de créativité permanente recherchant des chemins de résolution inédits basés sur la compréhension des nouveaux paramètres. André Beaufre la décrit parfaitement comme une « invention perpétuelle fondée sur des hypothèses[4] ». Ainsi, comme le voyageur de Baudelaire, le stratège n'a d'autre choix que d'aller résolument « au fond de l'inconnu pour trouver du nouveau[5] ».

Pas de loi qui conduise du présent au futur

Notre parieur-stratège doit décider sans aucune certitude quant aux résultats de sa décision. En effet, l'espace stratégique se caractérise, on l'a vu, par l'absence de liens simples et constants – « biunivoques » dirait le mathématicien – entre une cause et sa conséquence : pas de relation stable et prévisible en termes de quantité de cause et de quantité d'effet, pas plus qu'en termes de nature de cause et de nature d'effet. Qui aurait pu prévoir que la mort des quatre-vingts premiers soldats français tués en Afghanistan n'aurait aucun effet stratégique alors que l'assassinat de quatre sous-officiers par un soldat afghan retourné dans un camp d'entraînement de l'Hindou Kouch le 20 janvier 2012 allait entraîner une brutale accélération du retrait des contingents français, européens puis américains avec un impact certain sur l'insuccès global de l'intervention alliée ?

Pas de stabilité des expériences en stratégie : elle est condamnée à être conçue comme un « jeu de probabilités », selon l'expression de Carl von Clausewitz. Contrairement à ce qui se passe en sciences exactes, deux expériences similaires ne donnent jamais le même résultat : il n'existe aucune loi qui conduise du présent au futur,

d'autant que la personnalité de l'expérimentateur a ici une influence directe sur les résultats de l'expérimentation ! La stratégie n'est pas en mesure de s'appuyer sur des régularités solides : notre bonne vieille règle de trois ne peut fonctionner dans cet espace forgé de causalités non linéaires imprévisibles.

Le poids du fortuit, du totalement imprévisible réduit à néant les espoirs de définition d'une stratégie parfaite. Victor Hugo, à sa manière, nous le rappelle quand il analyse dans *Les Misérables* les plans de Napoléon et de Wellington à Waterloo : « Des deux côtés on attendait quelqu'un. Napoléon attendait Grouchy ; il ne vint pas. Wellington attendait Blücher : il vint[6]. » Le parieur-stratège décide éternellement dans un espace indéterminé et aléatoire où il peut au mieux chercher à circonscrire la solution la moins insatisfaisante. Si, « pour le mathématicien, il n'est qu'une solution pour réaliser sa figure, résume le philosophe François Jullien, nous nous trouvons, dans les affaires humaines, devant des possibilités concurrentes sans pouvoir être sûr de l'issue d'aucune[7] ». Il n'y a, hélas, pour aucune stratégie, de garantie de bon fonctionnement.

La rationalité limitée du stratège

Tout de même, la rationalité ne devrait-elle pas permettre de déterminer *la* solution, en dépit de cette imperfection de la connaissance et de la compréhension ? Hélas non, le parieur-stratège ne dispose au mieux que d'une « rationalité limitée[8] » s'appuyant sur une compréhension imparfaite et biaisée d'une réalité stratégique volatile, bien caractérisée par la sagesse taoïste : la seule donnée qui ne change jamais, c'est que tout change tout le temps. En effet pas plus que la rationalité, la réalité – perçue à travers un système sensoriel imparfait – ne peut exister : elle est de l'ordre du discours, c'est la parole qui la crée. Plus que rationnel, l'homme est rationalisateur : pour se rassurer, il reconstruit après coup la rationalité de sa décision puis, piégé par le biais cognitif de confirmation qui privilégie les informations confirmant ses idées préconçues, ne discerne plus que ce qui le conforte dans son jugement.

Le défi posé au stratège est ainsi d'autant plus grand qu'il est condamné, comme tout mortel, à un accès imparfait à la réalité. Il n'y a pas d'objet visible sans regard, lequel est naturellement biaisé. Au mieux l'entendement du stratège a-t-il accès à des phénomènes – au sens littéral du terme, « ce qui apparaît » –, c'est-à-dire une réalité

perçue à travers son système sensoriel et interprétée par son cerveau. Autant dire que la réalité stratégique ne peut être un système de faits objectifs purgé de toute déformation subjective : elle est toujours perçue et interprétée. Ainsi, par construction, la réalité de l'un sera toujours différente de la réalité de l'autre, la vérité échappant aux deux, les conditions de leur connaissance étant aussi imparfaites que dissemblables.

Construction intellectuelle, illusion, la réalité n'est que l'image déformée que l'on s'en fait. « C'est par l'instinct que l'homme perçoit la réalité des conditions qui l'entourent[9] », constate justement Charles de Gaulle. Comme le prisonnier de la caverne de Platon, le stratège prend conscience de son environnement à travers l'imperfection de ses sens. Cette perception subjective est liée intimement à chaque individu ; conjugaison d'inné et d'acquis, d'endogène et d'exogène, elle dépend de la culture, des croyances, de la formation, de l'expérience… voire de l'état de santé ! Le cerveau humain ne peut acquérir une connaissance incontestable de l'espace stratégique.

Clairement, il est peu vraisemblable que deux stratèges agissant dans le même espace et disposant des mêmes éléments d'information en aient la même connaissance, et encore moins la même compréhension. Il n'y a aucune chance que ces deux parieurs-stratèges, disposant chacun de leur propre grille de lecture de la réalité, dans des états physiologiques immanquablement différents, prennent exactement les mêmes décisions stratégiques. Qui plus est, aux biais décisionnels engendrés par les représentations mentales de l'individu s'ajoutent inévitablement les représentations sociales de l'entité stratégique au nom de laquelle est conçue la stratégie.

C'est d'autant plus vrai que tout stratège, au cœur d'un système d'interrelations et d'interdépendances, fait lui-même partie de son environnement. Il est à la fois acteur et objet de sa stratégie, qui ne

peut être exempte de visées personnelles. En outre, elle reflète à la fois tant le jeu des acteurs au sein de l'organisation porteuse de la décision que le processus générateur de cette dernière.

Rationalité et intuition

Est-ce à dire que la complexité de l'espace stratégique conjuguée à l'imprévisibilité du comportement de l'entité stratégique rend inutile l'effort de conception d'une décision qui demeurera toujours intuitive ? Certes non. La rationalité – avec sa quête de connaissance, ses grilles d'analyse et ses modèles prévisionnels – fonde la démarche stratégique : elle cherche, sans jamais pouvoir en supprimer la nécessité, à restreindre la part laissée à l'intuition dans la décision. La part de la rationalité est fondamentale mais non décisionnelle ; son rôle, très important, consiste à réduire au minimum la part d'incertitude, mais elle ne saurait produire seule la décision. Elle ne peut attendre d'elle-même plus que l'approche de celle-ci. La démarche méthodique est indispensable mais, par elle-même, insuffisante.

En définitive, c'est l'intuition qui décide : une décision stratégique ne peut être qu'intuitive puisqu'elle est toujours prise à partir d'hypothèses fondées sur un faisceau d'interactions dynamiques. « Seule l'intuition permet de combiner tous les facteurs en une vision globale[10] » : le stratège doit croire en la raison… mais ne pas croire en la seule raison !

Cela signifie-t-il que toute décision stratégique est irrationnelle ? Loin de là. L'intuition n'est pas rationnelle, mais elle est encore moins irrationnelle. Elle ne relève pas de la devinette mais de la culture, de l'apprentissage, de l'expérience et, finalement, de la conviction. Elle se travaille, elle se construit, elle se renforce. La chute d'une pomme n'est plus un fait banal lorsqu'elle est perçue par un regard nouveau – celui d'Isaac Newton – libéré par suffisamment de connaissances. Napoléon le dit clairement : « Ce n'est pas un génie qui me dit tout d'un coup ce que j'ai à dire ou à faire dans des circonstances inattendues, c'est la réflexion, c'est la méditation[11]. » Comme tous les grands stratèges, civils et militaires, Napoléon est un grand travailleur, un grand historien. L'intuition, c'est l'art de ramasser en un instant toutes ses connaissances et toute son expérience pour en extraire une décision qui relève beaucoup plus du travail que du hasard. Thomas Jefferson ne disait-il pas lui-même : « Je crois beaucoup à la chance et j'ai remarqué que plus je travaillais, plus j'en avais » ?

Le stratège doit avoir le courage de laisser l'incertaine intuition s'infiltrer dans l'acquis et le raisonnement. Après que la rationalité l'a encadrée au maximum, il revient en effet à l'intuition d'arrêter la décision stratégique en se dégageant de la raison. Si l'on s'appuie sur la théorie désormais consolidée des deux modes cérébraux de traitement des données et de prise de décision popularisée par le prix Nobel d'économie 2002 Daniel Kahneman (le système 1, rapide et intuitif, basé sur des raccourcis mentaux, et le système 2, plus logique et plus réfléchi[12]), le propre de la démarche stratégique, c'est de s'appuyer sur le système 2 pour contrôler le système 1 avant de laisser trancher ce dernier. La démarche stratégique est l'art de borner la nécessaire intuition par l'impérative rationalité.

La démarche stratégique doit être rationnelle et s'appuyer sur la formalisation de processus normés. La rationalité sous-tend la planification dont le rôle est de préparer l'entrée dans l'incertitude. Sans effacer l'incertain et l'imprévisible, elle permet non d'éliminer le hasard, mais d'en réduire l'occurrence et le poids, tout en préparant l'adaptation et en accroissant les chances de développements favorables ; autrement dit, le rôle du stratège est de manipuler les dés avant qu'ils ne roulent ! En revanche, la décision stratégique est contingente, intuitive par nature. La rationalité en stratégie sert à réduire la part d'intuition : il faut lui faire donner tout ce qu'elle peut offrir avant de passer la main à l'intuition, ultime arbitre. On mesure ici la part cruciale laissée aux convictions, elles-mêmes forgées de connaissances, de valeurs et d'expérience. Finalement, le jugement stratégique repose sur l'intime conviction.

La bonne attitude suppose donc de n'être prisonnier ni de fausses théories ni de sa propre décision puisqu'elle est toujours imparfaite, toujours intuitive, toujours fondée sur l'analyse approximative de circonstances déjà dépassées lorsqu'elle est prise. Éternellement, la démarche stratégique commence par une démarche d'analyse, se poursuit par un exercice de synthèse et s'achève par l'intuition.

Le lien entre le stratège et sa stratégie

L'inné, la culture du stratège jouent un rôle important. La relation de tout acteur stratégique au monde, à l'Autre et à lui-même est spécifique. Confronté au même dilemme stratégique, un Occidental, habitué à l'action ponctuelle et rapide, en puissance, dans le temps court, choisira une stratégie très différente de celle d'un Asiatique penchant naturellement à l'action progressive dans le temps long, à l'économie des moyens par le contournement indirect de la volonté adverse. La stratégie et son stratège sont indissolublement liés, ce qui faisait dire au philosophe américain William James : « Pour un général sur le point de livrer bataille, il importe de connaître les effectifs de l'ennemi, mais plus encore sa philosophie[13]. » Les présupposés profonds de la réflexion stratégique sont eux-mêmes fondamentalement différents. Dans son *Traité de l'efficacité*, François Jullien indique que les cultures occidentale et chinoise s'opposent quant au rapport entre fins et moyens : « Le stratège chinois, au lieu qu'il élabore un plan, projeté sur l'avenir et conduisant au but fixé, puis définisse l'enchaînement des moyens les plus adéquats pour le réaliser, part d'une évaluation minutieuse du rapport de forces en jeu pour s'appuyer sur les facteurs favorables et les exploiter continûment au travers des circonstances rencontrées[14]. » Nassim Nicholas Taleb

évoque la « platonicité de l'Occidental[15] » qui dresse une forme idéale alors posée comme but ; il agit pour s'y conformer, se concentrant dans son processus décisionnel « sur des formes pures et clairement définies ». Ce rapport de moyens à fins s'oppose au rapport conditions-conséquences qui structure le raisonnement du stratège chinois.

Au sein de cultures plus proches, comment pourrait-on imaginer qu'un Français – pétri de centralisme, de hiérarchie et de cartésianisme – puisse juger de la même manière qu'un Allemand – naturellement fédéraliste, co-gestionnaire et kantien ? Ou que le même Français, imprégné des alignements symétriques des jardins « à la française » saisis d'un seul coup d'œil, puisse aborder son espace concurrentiel avec le même esprit que son camarade britannique, amoureux des courbes et des recoins, des irrégularités et surgissements successifs des jardins « à l'anglaise » d'un pays où la jurisprudence remplace Code civil et Code pénal ? Inévitablement, les uns et les autres auront des lectures différentes de la réalité.

Il est ainsi impossible de séparer la stratégie du stratège. Si le bon expérimentateur s'efface dans une science exacte, le stratège pèse au contraire de toutes ses fibres sur la stratégie. L'humain est construit de représentations mentales et sociales qui sont nécessaires au jugement et à la stratégie, mais façonnent inévitablement l'un et l'autre… et réciproquement : dans un exemple typique de causalité récursive où la cause et l'effet se déterminent l'un l'autre, l'acteur stratégique est déterminé par le système qui est lui-même son produit. La décision stratégique reflète ainsi tout un agrégat de représentations individuelles qui participent à leur tour à l'apparition d'une représentation sociale du groupe (et inversement). Cette dernière a un impact direct dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie.

La prise de décision est la résultante de ses dimensions cognitives, affectives, émotionnelles : autant de biais décisionnels qui en fondent la subjectivité et associent inexorablement toute stratégie à son stratège sans que celui-ci en ait d'ailleurs généralement une claire conscience. La terrible bataille du chemin des Dames en 1917 et son presque demi-million de morts eût-elle seulement été imaginée si le général Joffre n'avait pas dû céder ses fonctions de commandant en chef au général Nivelle ? Plus récemment, tant Margaret Thatcher que François Mitterrand, marqués par les horreurs de la Seconde Guerre mondiale et craignant une Allemagne puissante, ont cherché à ralentir sa réunification.

Lors de la crise des Balkans (début des années 1990) et son apex de Sarajevo, le spectre de l'expansionnisme allemand explique pour beaucoup l'attitude au moins ambiguë du Président français vis-à-vis de la Serbie. Percevant celle-ci comme un frein possible à cette tendance, il statue : « Moi président, jamais, jamais, la France ne fera la guerre à la Serbie[16]. » Le président Chirac n'eut pas les mêmes états d'âme lorsqu'il engagea les armées françaises dans la guerre du Kosovo en 1998. Quelques années plus tard, s'il avait été élu président des États-Unis, Al Gore n'aurait sûrement pas ordonné l'invasion de l'Irak en 2003 ; Georges W. Bush l'a fait, pour le plus grand désastre du Moyen- Orient. Quant à Charles de Gaulle, il affirmait : « Je me suis toujours fait une certaine idée de la France[17]. » C'est cette vision, parfaitement subjective, qui a structuré pour des décennies la grande stratégie française.

Winston Churchill, la stratégie et son surmoi

Pas de vérité pour la décision stratégique, mais des choix aux fondements souvent inconscients. Le décideur stratégique porte en effet sa culture et son passé qui modèlent son système de perception et sa matrice décisionnelle. Emblématique à cet égard est le comportement de Winston Churchill au cours de la Deuxième Guerre mondiale : de manière méthodique, autant qu'il le peut, il s'oppose à la tradition américaine de l'uppercut foudroyant, plaidant avec persévérance pour l'usure progressive et le contournement périphérique.

Après l'effondrement militaire de la France en juin 1940 puis les attaques japonaises de Pearl Harbor le 7 décembre 1941, il est confronté à la volonté de son grand allié, l'Amérique, qui rêve d'attaquer l'Allemagne au plus tôt au cœur de l'Europe ; en bref, de déclencher très vite le débarquement de Normandie (opération Sledgehammer prévue pour septembre 1942, puis opération Roundup prévue pour le printemps 1943). Tant que les rapports de contribution à l'effort de guerre entre la Grande-Bretagne et les États-Unis lui donnent prépondérance dans les orientations stratégiques, il s'oppose de toutes ses forces à ce projet d'attaque frontale.

Il parvient initialement à convaincre le président Roosevelt et ses grands chefs militaires. Le premier débarquement a bien lieu en 1942… mais en Afrique du Nord ! La guerre se poursuit en Sicile (1943) puis en Italie (1943-1944). Jusqu'au bout, Churchill cherche à repousser l'assaut en Normandie. La prévalence grandissante des avis stratégiques américains l'empêche de parvenir à ses fins : une attaque finale en périphérie (Balkans, voire Italie puis col du Brenner) et non au centre. Malgré lui, l'attaque décisive a bien lieu au cœur de l'Europe, le 6 juin 1944, pour remonter au plus court vers Berlin.

L'attitude de Churchill reflète la culture stratégique britannique séculaire, décrite par Basil Liddell Hart dans son *British Way in Warfare*[18] : protégée par la mer, historiquement hésitante à affronter directement ses adversaires – dont l'empereur Napoléon – sur le continent, la Grande-Bretagne privilégie sa marine et les approches périphériques, recherchant indirectement la chute de ses adversaires. Le premier conflit mondial et ses sept cent mille morts britanniques des tranchées de la Somme le confortent dans cette approche.

Au-delà, à titre personnel, Winston Churchill est aussi le fruit de son vécu. Lui, l'officier de cavalerie d'une exceptionnelle bravoure qui passe sa jeunesse à courir les guerres et leur gloire, du Mexique à l'Afrique du Sud en passant par l'Inde et le Soudan, ne perd jamais de vue l'horreur de la guerre. Il se souvient de l'enfer des tranchées qu'il a personnellement connu puisque, après avoir démissionné de ses fonctions de ministre de la Marine, il est parti volontairement au front en novembre 1915 pour y commander le 6^{e} bataillon des Royal Scots Fusiliers. Il a souffert intimement encore davantage du désastre de l'opération des Dardanelles (mars 1915) – qu'il inspira – et de l'atroce achèvement du débarquement de Gallipoli (avril 1915) dont il fut à l'origine.

Le système de perception et de conception de Winston Churchill est inévitablement marqué de sa culture et de son histoire : son surmoi le pousse à l'indirect, à la manœuvre périphérique, à l'évitement des affrontements continentaux et des sanglantes opérations de débarquement.

Le cas de la pensée militaire française

Une façon de ne pas être piégé par sa propre matrice de pensée est d'en être conscient. Ainsi, s'ils ne veulent pas en être victimes, les stratèges militaires français doivent garder à l'esprit le risque venu de leurs racines profondes. Faites de positivisme et de géométrisation du champ de bataille, loin de la pensée d'un Carl von Clausewitz refusant l'idée d'une science stratégique, elles sont jominiennes.

Interprète mécanique de la pensée napoléonienne, rejetant autant l'aléa que l'individuel, délaissant la dimension politique pour faire de la stratégie l'art de la carte, Antoine de Jomini structure un positivisme de règles absolues. Il s'agit de trouver la bonne formule s'appliquant à un théâtre d'opérations particulier : avec lui, la stratégie devient une science de techniques. Le général allemand Friedrich von Bernhardi, qui exerce une forte influence sur la pensée allemande à la veille de la Première Guerre mondiale, estime que « Jomini violente outrageusement les hauts faits de Napoléon ; il les enferme dans un système de conceptions et perd ainsi de vue ce qui en réalité fait la grandeur de ce général : la hardiesse absolue de ses actes, où, se moquant de toute théorie, il cherche simplement à s'adapter le mieux possible à chaque situation[19] ». Marquant hélas profondément la pensée militaire française moderne, cette

interprétation trouve son premier échec retentissant lors de la guerre franco-prussienne de 1870.

Loin de percevoir le fondement de cette terrible défaite, le fondateur de l'enseignement militaire supérieur français, le général Jules Louis Lewal, s'enfonce encore davantage dans les certitudes du positivisme ; il cherche à nouveau à forger un système de principes indiscutables. « Axiomes certains et absolus, procédés rationnels et calculs, combinaisons et mécanisme, emploi des forces : tous les caractères s'accordent à montrer que la guerre est une science. Elle est théorique en ce qu'elle établit des vérités », écrit-il dans ses *Études de guerre*. Il considère ainsi que « l'étude de la stratégie paraît sans objet », que le concept même de stratégie doit être rayé du vocabulaire militaire afin de ne retenir qu'une tactique générale, système autonome et absolu, construit d'axiomes. Il n'hésite pas à affirmer que « tant qu'on répétera la déplorable formule routinière, agir selon les lieux, le temps ou les circonstances, il n'y a point de progrès à attendre, point de succès à espérer[20] ».

Avant que la réalité du premier conflit mondial ne le conduise à plus de hauteur de vue, le général Foch consolide encore cet élan positiviste et radicalise la pensée de Lewal : « Non, il n'y a plus désormais de stratégie à prévaloir contre celle qui assure et qui vise les résultats tactiques, la victoire dans la bataille. Stratégie préparant uniquement des décisions tactiques : voilà où nous aboutissons[21]. » On retrouve ces racines dans la description que fait Charles de Gaulle : « L'esprit militaire français répugne à reconnaître à l'action de guerre le caractère essentiellement empirique qu'elle doit revêtir […] faisant par système abstraction de toutes les variables et avant tout de l'ennemi […]. Il s'efforce sans cesse de construire une doctrine qui lui permette, a priori, d'orienter l'action et d'en concevoir la forme, sans tenir compte des circonstances qui devraient en être la base. Il

tente perpétuellement de déduire la conception de constantes connues à l'avance, alors qu'il faut, pour chaque cas particulier, l'induire de faits contingents et variables[22]. »

D'essence déductive, la pensée militaire française s'est construite dans la pensée positive et la recherche assidue de la vérité qui ont engendré ses plus sévères défaites. Elle ne doit pas l'ignorer car cet aimant est aussi puissant que dangereux. Puisse-t-elle ne jamais plus ignorer la critique du « méthodisme » en stratégie établie par Carl von Clausewitz[23] : il affirme à juste titre que « toute méthode qui fournirait des plans de guerre et de campagne fixes et comme sortant tout prêts d'une machine doit être rejetée sans conditions ».

L'illusion de la martingale

Les stratégies se construisent ainsi sur des conceptions mentales issues de contextes historiques et culturels spécifiques qui excluent leur universalité.

L'histoire est pleine de défaites basées sur l'illusion de la martingale : plan Schlieffen, ligne Maginot, opération Barbarossa… Dans cette dernière opération, la Wehrmacht ne sait pas réinventer le modèle qui lui a donné la victoire en mai 1940 : elle ne parvient pas à adapter au gigantesque espace russe avec des moyens colossaux (près de quatre millions de soldats, six cent mille véhicules et six cent mille chevaux pénètrent en Union soviétique), le principe du blitzkrieg qu'elle a brillamment pratiqué en Pologne (1939) et en France ! Elle a oublié le vieil adage des armées prussiennes rappelé par Helmuth von Moltke : « Jamais les moyens employés ni les règles établies hier par les plus grands stratèges ne peuvent s'appliquer deux fois[24]. »

La morale est claire : l'expert est un être dangereux pour le stratège qui l'écoute, car il vend ce qu'il a appris d'hier. Son savoir est par nature rétrospectif, appuyé sur les recettes qui ont fonctionné dans un monde qui n'est plus, celles dont doit justement s'émanciper la stratégie pour que surgisse l'inédit fondateur du succès. L'art

premier du stratège est celui du questionnement, le fonds de commerce de l'expert est d'apporter ses propres réponses ; or nous savons avec Peter Drucker que « la source la plus commune des erreurs stratégiques est la focalisation sur la recherche de la bonne réponse et non de la bonne question[25] ».

Ce qui est vrai dans le temps l'est aussi dans l'espace où chaque situation est différente. La tentative d'application d'une règle universelle méprise l'unique loi stratégique : chaque situation est spécifique et demande un traitement spécifique. L'idée du *one best way* relève du rationalisme coupé de la diversité stratégique. À propos des entreprises, Henry Mintzberg remarquait qu'« il n'y a pas plus de raison de vouloir traiter toutes les organisations de façon semblable que pour un ophtalmologiste de prescrire à tous ses patients une même paire de lunettes[26] ».

D'ailleurs, la croyance en une doxa décontextualisée fait courir un triple risque. Celui, d'abord, de l'opérationnalisation de la stratégie réduite à un processus de mise en œuvre de principes. Celui, ensuite, de la dissociation entre une pensée supérieure centralisée qui maîtrise la stratégie et des exécutants qui appliquent. Celui, enfin, de la rigidité mortifère induite par l'absence des remontées du « terrain » : la stratégie qui ne se nourrit pas en continu de la réalité est condamnée à l'échec. Le professeur Philippe Baumard discerne un autre risque dans ce qu'il appelle les « modes managériales » qui transforment la stratégie « en une boîte à outils où se côtoient des matrices, des diagrammes, des formules toutes prêtes dont on apprend par cœur l'axe des abscisses et des ordonnées[27] ».

Le « secret de la victoire » demeurera éternellement un des secrets les plus impénétrables… puisqu'il n'existe pas : la meilleure des règles en stratégie est de n'en respecter aucune ! La force du stratège ne repose donc pas sur sa capacité à découvrir puis à appliquer la

silver bullet[28] stratégique mais au contraire à douter en permanence – au sens cartésien de l'expression – de chacune des solutions qu'il envisage, à savoir les examiner dans un contexte toujours différent et perpétuellement évolutif. La pensée stratégique est à l'opposé du concept de boîte à outils qui ne vaut que pour un environnement stable et certain. La recommandation de la philosophe Simone Weil s'applique impérativement en stratégie : « Dès qu'on a pensé quelque chose, chercher en quel sens le contraire est vrai[29]. »

Au moment le plus noir de la Deuxième Guerre mondiale, en septembre 1941, alors que la puissance allemande à son apogée balayait tout sur son passage en Russie, Churchill sut résister aux sirènes du Bomber Command et de son chef, Sir Charles Portal. S'appuyant sur un plan « accompagné par un calcul très détaillé comme celui d'un ingénieur en train de concevoir un pont au-dessus d'une rivière incapable de réagir et qui ne tenait aucun compte de la riposte pourtant probable de l'ennemi », celui-ci estimait qu'avec quatre mille appareils lourds, l'Angleterre pourrait briser l'Allemagne en six mois. Churchill s'opposa à cette soi-disant vérité stratégique se fondant sur « la traîtrise des chiffres et calculs précis qui ne tenaient pas compte des variables immenses recélées par la réaction ennemie[30] ». Sa lucidité stratégique lui permit de s'opposer aux thuriféraires de la nouvelle martingale en affirmant : « Je réprouve une confiance dans un plan fondé sur l'arithmétique […]. Il n'est pas sage de penser qu'il existe une méthode sûre pour gagner cette guerre[31]. »

Pour Napoléon, « la solution [des questions stratégiques] dépend de bien des circonstances. On ne peut et on ne doit rien prescrire d'absolu. Il n'y a point d'ordre naturel de bataille. Tout ce que l'on prescrit là-dessus serait plus nuisible qu'utile ». Ainsi, la stratégie ne peut ni s'appuyer sur des axiomes ou des postulats, ni utiliser des

méthodes certaines, ni viser une vérité : elle relève du Lego et non du puzzle ! Son succès ne peut s'appuyer que sur la prise en compte de la complexité de l'espace stratégique et de ses ressorts, décrite par cet ouvrage.

À l'opposé des théories prescriptives, la stratégie est ainsi fondamentalement subjective, ce qui est plutôt une bonne nouvelle : si elle devenait une science exacte, si celle-ci pouvait régir les conflits de volonté, alors ni la stratégie, ni les stratèges ne seraient plus nécessaires, la machine et l'intelligence artificielle palliant bientôt l'imperfection du cerveau humain.

Comme la médecine, la stratégie est un art de l'incertain, de l'inexact, de l'imperfection. Loin cependant de s'y réduire, elle ne réfute pas les sciences exactes ; elles lui sont même indispensables pour sa construction et sa mise en œuvre. « L'intelligence de sa partie sublime est une pure dialectique, mais elle est néanmoins fondée sur la théorie élémentaire[32] », constate le Français Joly de Maizeroy lorsqu'il réinvente au XVIIIe siècle la pensée stratégique.

Ainsi, la nature même de l'espace stratégique implique que toute stratégie soit fondée sur des présuppositions – dont on recherchera cependant la robustesse par le biais de la science et du raisonnement – et que toute action humaine y relève du pari. Le stratège doit se contenter d'observer des propensions et miser sur elles, tout en se préparant à l'irruption de l'exception plus qu'à l'application de la règle. En stratégie, la norme doit toujours s'effacer derrière le discernement.

*

Les idées de vérité et de stratégie sont aussi opposées qu'historiquement liées. Il est frappant de constater que l'idée même de stratégie naît puis se consolide à Athènes aux Ve et IVe siècles av. J.-

C. au moment même où la philosophie – Socrate, Platon – recherche également le Bien mais aussi le Vrai, qui lui est proche. De manière identique, après avoir disparu pendant presque deux mille ans, le terme de « stratégie » réapparaît en France au XVIII^{e} siècle lorsque les Lumières s'interrogent sur la vérité du monde et ses lois naturelles. Peut-être est-ce la raison pour laquelle, en Europe, la culture a historiquement fait de la pensée stratégique une voie d'accès à la vérité de la guerre, puis de l'économie et de l'entreprise…

Pourtant, conjuguée à l'illusion de la maîtrise du réel, la tentation de la vérité stratégique est la mère de la planification stratégique qui cherche à enfermer la réalité… et qui la méprise donc, puisque son essence est de refuser tout encadrement. Penser que la vérité, traduite en plan, permet d'atteindre l'objectif témoigne d'une prétention irréaliste à ce que la stratégie puisse maîtriser le réel. La tentation de vérité stratégique est dangereuse car elle conduit à l'aliénation intellectuelle, à l'idéologie, c'est-à-dire à l'inverse du doute, donc à l'échec.

Pas de projet stratégique qui puisse se construire sur la certitude de la connaissance et de la compréhension ; il s'agira tout au plus de parvenir à une approximation fiable de l'environnement et de la capacité causale des décisions. Dans ces conditions, il est évidemment illusoire de rechercher le succès stratégique à partir d'artifices et de raisonnements qui ne varient pas. Pas de livre de cuisine en stratégie, ni de solution universelle mais un lent apprentissage de l'art du questionnement.

Il existe des vérités techniques, il en existe des tactiques, mais il n'existe de vérités stratégiques que partielles, relatives et momentanées, forgées d'adaptations, donc d'initiatives. La stratégie ne peut prétendre qu'à un compromis optimal sans cesse remis en

cause : l'équilibre stratégique est par nature un équilibre dynamique établi momentanément dans le mouvement et sa propre déformation.

La vérité et le prêt-à-porter stratégiques sont des leurres pour stratèges incompétents. S'il en existait, la stratégie ne servirait à rien ! Elle n'est pas une méthode qui puisse établir des préceptes vrais en toutes circonstances, mais plutôt une rationalité qui avance par adaptation à ce qui varie, la réalité en permanente transformation.

Dans sa démarche intellectuelle, ce n'est donc pas la vérité que l'entrant en stratégie doit rechercher : ce serait peine perdue, la stratégie ne pouvant être qu'analyse, hypothèses, intuition, persévérance, adaptation… et doute ! L'enjeu pour lui est de résister au rêve d'une vérité fixe pour poser une action réfléchie mais toujours imparfaite, ajustée de manière continue à des paramètres mal connus et constamment évolutifs. Art du compromis et de l'imperfection, la stratégie échappe tôt ou tard à ses modèles ; elle supposera toujours la créativité.

1. David Galula, *Contre-insurrection*, Paris, Economica, 2008, p. 1.

2. Allocution à l'École militaire, 3 novembre 1959.

3. Sun Tzu, *L'Art de la guerre*, *op. cit.*, chap. 6.

4. André Beaufre, *Introduction à la stratégie*, *op. cit.*, p. 185.

5. « Le voyage », *Les Fleurs du mal*.

6. Victor Hugo, *Les Misérables*, chap. 16.

7. François Jullien, *Traité de l'efficacité*, Paris, Grasset, 2005, p. 48.

8. Concept forgé par Herbert A. Simon (*Administrative Behavior*, New York, The Macmillan Company, 1947) la *bounded rationality* désigne une hypothèse sur la rationalité des acteurs économiques qui consiste à considérer qu'ils disposent d'une quantité d'informations et de capacités cognitives limitées ne leur permettant pas d'optimiser leurs choix.

9. Charles de Gaulle, *Le Fil de l'épée et autres écrits op. cit.*, p. 154.

10. Garry Kasparov, *La vie est une partie d'échecs*, *op. cit.*, p. 376.

11. Napoléon, cité par Bruno Colson, *Napoléon*, *op. cit.*, p. 56.

12. Daniel Kahneman, *Système 1, Système 2 : les deux vitesses de pensée*, Paris, Flammarion, 2012.

13. William James, *Pragmatism A New Name for Some Old Ways of Thinking*, New York, Longmans, Green, and co, 1907.

14. François Jullien, *Traité de l'efficacité*, *op. cit.*, p. 52.

15. Nassim Nicholas Taleb, *Le Cygne noir, op. cit.* ; en référence au philosophe Platon.

16. Cité par Philippe Cohen, *BHL*, Paris, Fayard, 2005.

17. Charles de Gaulle, *Mémoires de guerre, L'appel : 1940-1942*, Paris, Plon, 2010, p. 7.

18. Basil Liddell Hart, The *British Way in Warfar*, Ann Harbor (Mich.), University Microfilms, revised edition, 1975.

19. Friedrich von Bernhardi, cité par Bernard Pénisson, *Histoire de la pensée stratégique*, *op. cit.*, p. 222.

20. Jules L. Lewal, cité par Julien Durand de Sanctis, *Philosophie de la stratégie française*, Paris, Nuvis, 2018, p. 93.

21. Ferdinand Foch, *Des principes de la guerre*, *op. cit.*, p. 135.

22. Charles de Gaulle, cité par Jean Lacouture, *De Gaulle,* t. 1, *Le Rebelle op. cit.*, p. 124.

23. Carl von Clausewitz, *De la guerre*, *op. cit.*, livre II, chap. 3 et 4 en particulier.

24. Helmuth von Moltke, *On the Art of War*, *op. cit.*, p. 130.

25. Peter Drucker (1909-2005), dit le « pape du management », fut un des plus célèbres professeurs, auteurs et théoriciens américains en management d'entreprise, à l'origine de nombreux concepts innovants.

26. Henry Mintzberg, *Le Management*, *op. cit.*, p. 14.

27. Philippe Baumard, *Le Vide stratégique*, Paris, CNRS Éditions, 2015, p. 55.

28. Cette métaphore de la « balle d'argent » est utilisée couramment par les Américains pour désigner une solution simple et apparemment magique pour résoudre un problème difficile.

29. Simone Weil, *La Pesanteur et la grâce*, Paris, Pocket-Agora, 2007, p. 120.

30. Cité par Edward Luttwak, *Le Paradoxe de la stratégie*, *op. cit.*, p. 71 et 75.

31. *Ibid.*

32. Paul-Gédéon Joly de Maizeroy, cité par Lucien Poirier, postface de Colin, *Les Transformations de la guerre*, Paris, Economica, 1989, p. 257-337.

Conclusion

L'avenir, ce n'est pas ce qui va nous arriver, mais ce que nous allons faire.

Henri Bergson

Pour aider le stratège dans son aventure toujours difficile, j'ai voulu par cet ouvrage jeter un peu de lumière sur l'espace compliqué où il doit entrer : altérité, incertitude, surprise, rugosité, nécessité des renoncements, inexistence de la martingale assurée… Il n'a pas d'autre choix que d'appréhender ces caractéristiques pour éviter les pièges largement ouverts et saisir les opportunités fugaces, que d'embrasser pleinement cette complexité afin de pouvoir concevoir puis adapter sans relâche les chemins vers l'avenir qu'il s'est choisi. Car la stratégie, c'est la question d'un avenir à vouloir puis à construire avec et malgré le présent.

Hélas, il n'existe ni certitude ni recettes pour cela ! Cet essai n'a pas recherché la vérité de la stratégie, puisqu'elle n'existe pas. Il n'est que l'approche d'une métaphysique de la stratégie, elle-même inévitablement orientée par le système de représentation de son auteur. C'est toute la différence avec la philosophie qui, depuis Platon, est passion pour la recherche de la vérité du monde et de son fonctionnement. La stratégie quant à elle admet comme postulat

l'absence de vérité et l'incapacité de maîtriser les lois fondamentales qui gouvernent l'espace stratégique et son évolution.

Pour dépasser cette difficulté, celui qui veut entrer en stratégie doit accepter comme une donnée les multiples contraintes qui enserrent sa liberté. Il affronte le réel tel qu'il est, dans toute sa complexité. Agnostique par expérience, il n'ignore pas que si une stratégie peut être fausse, elle n'est jamais intrinsèquement vraie : la décision stratégique n'est en aucun cas fondée sur des certitudes absolues. Homme de jugement qui sait sa décision subjective et circonstancielle, il a le courage intellectuel de la remise en cause. Dans une posture suffisamment distancée avec son objet, il conserve en permanence sa capacité de doute – au sens où l'entendait Montaigne – tant sur ses perceptions que sur leurs interprétations. À l'instar de Pascal, il mise davantage sur l'« esprit de finesse » que sur l'« esprit de géométrie ».

Pourtant, et en dépit des contestations que ne manquent jamais d'engendrer ses décisions, il *veut* fermement, afin de dépasser les obstacles rencontrés par son action dans un monde toujours nouveau, modifié de surcroît par ses propres agissements. Interface entre la pensée et l'action, naviguant entre rationalisme et empirisme, rigoureux dans sa démarche mais jamais rigide, il doit à la fois douter et croire, concilier l'inconciliable et faire preuve de capacités rarement rassemblées chez un être humain.

Mais sur quoi peut-il bâtir son avenir, cet explorateur audacieux qui entre dans l'espace stratégique ? Sur quoi le fonder, alors que les circonstances de demain sont peu prévisibles et celles d'aujourd'hui très imparfaitement connues ? Dépasser la complexité de l'espace stratégique, c'est justement accrocher son raisonnement au seul élément que l'on puisse connaître parfaitement, parce qu'on le construit soi-même. C'est ici que réside le secret de la stratégie : elle

s'élève au-dessus de la confusion pour produire une nouvelle réalité qu'elle connaît parce qu'elle la crée.

Pour exister, cette réalité stratégique ne peut être ni objective ni subjective : elle est intersubjective, produit d'une adhésion commune. Qu'elle soit appelée « vision », « ambition », « intention », elle *est* parce qu'elle existe dans l'esprit de ceux qui veulent l'atteindre ensemble. Guidée par son stratège, une entité stratégique est constituée d'êtres humains qui décident d'aller au même endroit, initialement abstrait, né et construit d'une conviction rassembleuse.

Aussi celui qui entre en stratégie doit-il penser en architecte et non en maçon. Loin de se laisser enfermer par le passé et le présent, prêt à affronter ce qui n'a jamais été, il accueille le flot continu des circonstances nouvelles comme autant d'opportunités et, sans s'en abstraire, se dresse au-dessus d'elles pour aller vers son ambition. Il refuse toute attitude seulement réactive face aux circonstances émergentes : ce serait nier la capacité de l'homme à engendrer des opportunités nouvelles. Il ne peut se contenter d'anticiper les évolutions prévisibles et de s'y préparer. Par son action, il s'efforce au contraire de modeler le futur, de provoquer les changements nécessaires à la réalisation de son ambition. Ne pouvant prédire l'avenir, il crée afin de se libérer de l'incertitude et de la fatalité, puis de modifier le présent pour le conduire vers son ambition : il choisit et façonne le monde qui vient.

Voilà d'ailleurs pourquoi, pour longtemps encore, l'intelligence artificielle ne pourra remplacer le stratège ni constituer son graal. Se basant sur des masses énormes de données – le *big data* – pour dire le futur, elle n'est prédictive que par rapport à ce qui a déjà été alors que la force de la stratégie est de se construire à partir de ce qui reste à inventer, une vérité intersubjective relevant d'une espérance partagée. Force d'analyse – en fait beaucoup moins intelligente que

statistique –, l'intelligence artificielle facilite le raisonnement stratégique, permet d'éviter les erreurs grossières, propose des choix éclairants… mais jamais innovants, alors que la stratégie implique une rupture par rapport à ce qui fut.

L'homme entre en stratégie parce qu'il ne se résigne pas : il entend créer son destin. C'est un « être résolu » pour parler comme le philosophe Martin Heidegger : son projet d'avenir détermine son présent. Le temps du stratège ne se déroule pas comme une fuite. Il advient au contraire comme une richesse dans l'« existence authentique », celle qui est structurée par un projet permettant de parvenir au « soi primordial » de l'entité stratégique.

En ce sens, à la différence d'autres groupes humains, l'entité humaine conduite par celui qui entre en stratégie est elle-même « authentique », parce qu'elle se définit par un Projet qui lui confère sa dimension identitaire. Cela distingue fondamentalement l'entité stratégique de celle qui ne l'est pas.

Argut-Dessus, le 24 février 2018

Bibliographie

Autin, Jean, *Foch ou le triomphe de la volonté*, Paris, Perrin, 1998.

Baranets, Élie, *Comment perdre une guerre*, Paris, CNRS Éditions, Paris, 2017.

Baumard, Philippe, *Le Vide stratégique*, Paris, CNRS éditions, 2015.

Beaufre, André, *Introduction à la stratégie*, Paris, Hachette, 1998.

—, *La Stratégie de l'action*, Paris, éditions de l'Aube, 1997.

Blin, Arnaud, *Les Grands Capitaines*, Paris, Perrin, 2018.

Bungay, Stephen, *The Art of Action*, Boston, Nicholas Brealey Publishing, 2011.

Castex, Raoul, *Théories stratégiques*, 7 t., Paris, Economica, 1996.

Clausewitz, Carl von, *On War*, Princeton (N. J.), Princeton University, 1976.

—, *De la guerre*, Paris, Éditions de Minuit, 1992.

—, *Théorie du combat*, Paris, Economica, 1998.

Canto-Sperber, Monique, *Le Bien, la Guerre et la Terreur*, Paris, Plon, 2005.

Chaliand, Gérard, *Anthologie mondiale de la stratégie*, Paris, Robert Laffont, 2009.

Colson, Bruno, *Clausewitz*, Paris, Perrin, 2011.

—, *Napoléon. De la guerre*, Paris, Perrin, 2011.

CORBETT, Julian, *Principes de stratégie maritime*, Paris, Economica, 1993.

COUTAU-BÉGARIE, Hervé, *Traité de stratégie*, Paris, Economica, 1999.

CREVELD, Martin van, *Technology and War. From 2000 BC to the Present*, New York, Free Press, 1989.

—, *Command in War*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press, 1987.

DELBRÜCK, Hans, *La Stratégie oubliée*, Paris, Economica, 2015.

DESPORTES, Vincent, *Comprendre la guerre*, Paris, Economica, 2001.

—, *Décider dans l'incertitude*, Paris, Economica, 2004.

—, et PHÉLIZON, Jean-François, *Introduction à la stratégie*, Paris, Economica, 2007.

DROUIN, Denis, *Stratégie. Les règles du grand jeu*, Paris, Economica, 2015.

DURAND DE SANCTIS, Julien, *Philosophie de la stratégie française*, Paris, Nuvis, 2018.

DURSCHMIED, Erik, *La Logique du grain de sable*, Paris, JC Lattès, 2001.

EISENHOWER, Dwight, *Croisade en Europe*, Paris, Nouveau Monde Éditions, 2015.

FIÉVET, Gil, *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*, Paris, InterÉditions, 1992.

—, *L'Ambivalence au service de l'action*, Paris, Prevor International, 2014.

FOCH, Ferdinand, *Les Principes de la guerre*, Paris, Economica, 2007.

—, *De la conduite de la guerre*, Paris, Economica, 2000.

FULLER, John F. C., *The Conduct of War*, New Brunswick (N. J.), Rutgers University Press, 1961.

GALULA, David, *Contre-insurrection*, Paris, Economica, 2008.

GAULLE, Charles de, *Le Fil de l'épée et autres écrits*, Paris, Plon, 1994.

GENELOT, Dominique, *Manager dans la complexité*, Paris, INSEP Éditions, 1992.

GÉRÉ, François, *La Guerre psychologique*, Paris, Economica, 2001.

GETZ, Isaac et CRANEY, Brian, *Liberté et Cie*, Paris, Flammarion, 2013.

GIRARD, René, *Achever Clausewitz*, Paris, Carnets Nord, 2007.

GOLTZ, Colmar von der, *The Conduct of War,* Londres, Kegan, Trench, Trübner & Co, 1899.

GUIBERT, Jacques de, *Essai général de tactique*, Paris, Economica, 2004.

GUITTON, Jean, *La Pensée et la Guerre*, Paris, Desclée de Brouwer, 2017.

HEUSER, Béatrice, *Penser la stratégie de l'Antiquité à nos jours*, Paris, Picard, 2013.

HOLEINDRE, Jean-Vincent, *La Ruse et la Force*, Paris, Perrin, 2017.

JOMINI, Antoine de, *Précis de l'art de la guerre*, Paris, 2 vol., Ch. Tanera Éditeur, 1855.

JULLIEN, François, *Traité de l'efficacité*, Paris, Grasset, 2005.

KASPAROV, Garry, *La vie est une partie d'échecs*, Paris, JC Lattès, 2007.

KIM, Chan W., et MAUBORGNE, Renée, *Stratégie océan bleu*, Paris, Pearson France, 2009.

LABOUÉRIE, Guy, *De l'action*, Paris, Economica, 2001.

LACOUTURE, Jean, *De Gaulle,* t. 1, *Le Rebelle*, Paris, Seuil, 1984.

LANGENDORF, Jean-Jacques, *Faire la guerre, Antoine Henri Jomini*, vol. 2, Genève, Georg Éditeur, 2004.

LE ROY, Frédéric, *Stratégie militaire et management stratégique des entreprises*, Paris, Economica, 1999.

LIDDELL HART, Basil, *Stratégie*, Paris, Perrin, 1998.

LUDENDORFF, Erich, *La Guerre totale*, Paris, Perrin, 2010.

LUTTWAK, Edward, *Le Paradoxe de la stratégie*, Paris, Odile Jacob, 1989.

MCCHRYSTAL, Stanley, *Team of Teams*, Londres, Penguin, 2015.

MINTZBERG, Henry, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod, 1999.
—, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Eyrolles, 1982.
—, *Le Management, Voyage au centre des organisations*, Paris, Eyrolles, 2013.
—, *Safari en pays stratégie*, Paris, Pearson France, 2009.
MINZONI, Angela et MOUNOUD, Éléonore (dir.), *Simplexité et modèles opérationnels*, Paris, CNRS Éditions, 2017.
MOLTKE, Helmuth von, *On the Art of War. Selected Writings*, Novato (Ca.), Presidio Press, 1995.
MORIN, Edgar, *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Seuil, 2005.
NAUD, Didier, *La Stratégie face à la complexité*, Paris, Demos, 2007.
PARET, Peter, *Makers of Modern Strategy*, Princeton (N. J.), Princeton University Press, 1986.
PÉNISSON, Bernard, *Histoire de la pensée stratégique*, Paris, Ellipses, 2013.
PHÉLIZON, Jean-François, *L'Action stratégique*, Paris, Economica, 1998.
—, *Un nouvel art de la guerre*, Paris, Nuvis, 2017.
PHILLIPS, Thomas R., *Roots of Strategy*, Harrisburg (Pa.), The Military Service Publishing Company, 1940.
POIRIER, Lucien, *Stratégie théorique*, 3 vol., Paris, Economica, 1997-1999.
ROSNAY, Joël de, *Le Macroscope*, Paris, Seuil, 1975.
SAXE, Maurice de, *Mes rêveries*, Paris, Economica, 2002.
SILBERZAHN, Philippe, *Bienvenue en incertitude*, Paris, Natura Rerum Éditions, 2017.
SMITH, Rupert, *L'Utilité de la force. L'art de la guerre aujourd'hui*, Paris, Economica, 2007.

SUMMERS, Harry G., *On Strategy : A critical Analysis of the Vietnam War*, Novato (CA.), Presidio Press, 1982.
SUN TZU, *The Art of War*, Oxford, Oxford University Press, 1971.
TALEB, Nassim Nicholas, *Le Cygne noir*, Paris, Les Belles Lettres, 2012.
VENDRYÈS, Pierre, *De la probabilité en histoire*, Paris, Economica, 1998.
WARDEN, John A., *The Air Campaign,* Washington D.C., National Defense University Press, 1988.